

**DISEÑO DE PERFILES DE CARGOS EN LA EMPRESA DE ESTUCHES  
“PALMILUJO” UBICADA EN LA CIUDAD DE PALMIRA**

**YORLADI CÁRDENAS QUEVEDO  
LEONARDO GÓMEZ VARGAS**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PALMIRA  
2015**

**DISEÑO DE PERFILES DE CARGOS EN LA EMPRESA DE ESTUCHES  
“PALMILUJO” UBICADA EN LA CIUDAD DE PALMIRA**

**YORLADI CÁRDENAS QUEVEDO  
LEONARDO GÓMEZ VARGAS**

**MODALIDAD DE TRABAJO DE GRADO  
Monografía**

**Director de trabajo de grado  
Mg. Janeth Torres Hoyos**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PALMIRA  
2015**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado  
en cumplimiento de los requisitos  
exigidos por la Universidad del  
Valle – Sede Palmira para optar al  
título de Administrador de  
Empresas**

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

**Palmira, 10 de Abril de 2015**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a Dios por todas sus bendiciones, a nuestros padres quienes fueron nuestra inspiración para culminar con nuestros estudios universitarios, quiénes nos brindaron su amor y apoyo incondicional. Así también a la Universidad del Valle y sus docentes por todos los conocimientos impartidos durante nuestra carrera universitaria.

## **CONTENIDO**

	<b>pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>10</b>
<b>1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>12</b>
<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>12</b>
<b>1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>14</b>
<b>2. OBJETIVOS</b>	<b>15</b>
<b>2.1. OBJETIVO GENERAL</b>	<b>15</b>
<b>2.2.OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>15</b>
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>16</b>
<b>4. MARCO DE REFERENCIA</b>	<b>19</b>
<b>4.1. MARCO TEORICO</b>	<b>19</b>
<b>4.1.1. Antecedentes</b>	<b>19</b>
<b>4.2 MARCO CONTEXTUAL</b>	<b>24</b>
<b>4.2.1 Reseña histórica</b>	<b>24</b>
<b>4.2.2 Misión</b>	<b>26</b>
<b>4.2.3 Visión</b>	<b>26</b>
<b>4.2.4 Valores corporativos</b>	<b>26</b>
<b>4.2.5 Procesos de la elaboración de estuches, bolsas de pana y exhibidores</b>	<b>27</b>
<b>4.2.6 Organigrama de la fábrica de estuches Palmilujo</b>	<b>34</b>

4.2.7 Características de la empresa	34
4.3 ANÁLISIS DE OFERTA	35
4.3.1 Competidores	35
4.3.2 Bienes y servicios sustitutos	36
4.4 MARCO CONCEPTUAL	36
4.5 MARCO JURIDICO	43
4.5.1 Derecho al Trabajo	44
4.5.2 Marco Legal en Colombia	45
5. DISEÑO METODOLOGICO	53
6. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	54
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	54
6.2 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	54
6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	55
7. MANUAL DE PERFILES DE CARGO	57
8. CONCLUSIONES	110
9. RECOMENDACIONES	111
BIBLIOGRAFÍA	112
ANEXOS	114

## LISTA DE CUADROS

	pág.
<b>Cuadro 1. Comparativo entre la Teoría X y Y</b>	<b>21</b>
<b>Cuadro 2. Ventajas esperadas y resultado real del modelo clásico de diseño de los cargos.</b>	<b>22</b>
<b>Cuadro 3. Referencias estuches, bolsas y exhibidores</b>	<b>33</b>
<b>Cuadro 4. Cantidad de clientes en la fábrica de estuches Palmilujo</b>	<b>55</b>

## **LISTA DE FIGURAS**

	<b>pág.</b>
<b>Figura 1. Enfoque de las relaciones humanas</b>	<b>22</b>
<b>Figura 2. Estuche reloj dama</b>	<b>27</b>
<b>Figura 3. Diagrama de flujo de la elaboración de estuches</b>	<b>29</b>
<b>Figura 4. Exhibidores</b>	<b>30</b>
<b>Figura 5. Diagrama de flujo de elaboración de exhibidores</b>	<b>31</b>
<b>Figura 6. Bolsa de pana</b>	<b>32</b>
<b>Figura 7. Diagrama de flujo de elaboración de bolsas de pana</b>	<b>32</b>
<b>Figura 8. Estructura organizacional actual</b>	<b>34</b>
<b>Figura 9. Cantidad de empresas en Palmira según su tamaño</b>	<b>34</b>
<b>Figura 10. Organigrama fábrica de estuches Palmilujo 2015</b>	<b>56</b>



## LISTA DE ANEXOS

	pág.
<b>Anexo A. Formato de encuesta para recolección de información – Diseño de cargo</b>	<b>114</b>
<b>Anexo B. Certificado de Cámara de Comercio de Palmira</b>	<b>117</b>
<b>Anexo C. Carta de Autorización</b>	<b>118</b>
<b>Anexo D. Máquina troqueladora Heidelberg</b>	<b>119</b>
<b>Anexo E. Guillotina de 31 <sup>1</sup>/<sub>2</sub> ‘‘</b>	<b>120</b>

## INTRODUCCIÓN

En este documento se aprecia como los gerentes han buscado el mejoramiento continuo de sus organizaciones y la fábrica de estuches Palmilujo no es la excepción a este suceso, es por tal motivo que se busca diseñar los perfiles de cargo, con el fin cerrar la brecha y hacer de cada colaborador una persona competente que logre cumplir con las expectativas y necesidades de la organización.

Los Manuales de Descripción y Análisis de Cargos tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implica una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización. Estos Manuales son unas herramientas que permiten la eficiencia de la administración de personal, ya que proporcionan información relevante sobre un conjunto de actividades entre las cuales se encuentran las tareas, responsabilidades, riesgos, inducción, entre otras.

Este trabajo consta de siete (07) capítulos, el primero hace referencia al problema de investigación, en el cual se plantea la situación actual de Palmilujo, de allí que esté estudio orientado a diseñar un manual, que facilite la estandarización de las actividades, requerimientos y perfiles de cada uno de los cargos de esta organización.

En el segundo capítulo se plantean los objetivos generales y específicos, este capítulo brindará una idea de las actividades que se desarrollarán en la investigación.

En el tercer capítulo se argumenta el motivo por el cual se decide diseñar los perfiles de cargo en la fábrica de estuches Palmilujo, explicando de una manera clara porque este tema es de vital importancia en las organizaciones y en este caso en la empresa objeto de estudio.

En el cuarto capítulo encontraremos temas de referencias sobre el trabajo de investigación, el cual está contenido por el marco teórico en el que se expone las teorías de McGregor, Frederick Taylor, Idalberto Chiavenato, entre otros. El marco contextual da un conocimiento acerca de la organización, en cuanto a su visión, misión, cómo son sus procesos, etc., el cual permitirá ubicar al lector sobre la situación actual en que se encuentra la fábrica de estuches Palmilujo, dando

también un conocimiento acerca de la competencia y productos sustitutos. El marco jurídico hace relación a los aspectos legales que rigen las empresas del sector manufacturero y microempresas en Colombia; finalmente el marco conceptual muestra las definiciones necesarias para comprender conceptos claves en el desarrollo de esta investigación.

En el quinto y sexto capítulo se encontrará el diseño metodológico, donde se utiliza una investigación de tipo cualitativa, basándose en una entrevista mixta o semiestructurada con el propósito de obtener la información necesaria que brindará herramientas para diseñar el perfil de cargos de acuerdo a las necesidades y situaciones expuestas por los colaboradores.

Por último, se encuentra las conclusiones y las recomendaciones pertinentes para el mejoramiento de las competencias de los colaboradores de la fábrica de estuches Palmilujo, teniendo como finalidad consolidar bases sólidas que permita tomar decisiones contribuyendo a un mejoramiento continuo.

## **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La importancia del análisis de la descripción de cargos en una organización no es otra cosa que definir de una manera clara y sencilla las labores que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlos a cabo con éxito; esto debería implementarse como un método fundamental y básico para cualquier organización, sin embargo, aún se sigue viendo como es considerado como un procedimiento poco importante o al menos no tan necesario como otras herramientas utilizadas; las empresas se preocupan más por cuestiones como políticas de selección, promoción, retribución, etc. Sin embargo, se olvida o se deja en un segundo plano la base de todos estos procesos que son el análisis y la descripción de puestos de trabajo.

Al desarrollar este planteamiento nos gustaría que se hicieran las siguientes preguntas:

Cuantas veces:

- ¿Hemos visto la desorientación de muchos colaboradores que no saben cuáles son exactamente sus tareas y sus funciones?
- ¿Se ha seleccionado un determinado candidato para cubrir un puesto de trabajo de una organización y nos damos cuenta que esa persona no era la idónea?
- ¿Nos hemos preguntado por nuestra situación o lugar que ocupamos en nuestra empresa?
- ¿Nos hemos dado cuenta de que nuestros valores chocan con la cultura de nuestra organización?
- ¿Nos hemos planteado si tenemos autoridad o responsabilidad para tomar determinadas decisiones?

Los planteamientos anteriores, pueden llevar a la organización a no identificar cuáles son los obstáculos que presentan los colaboradores en el desarrollo de sus funciones, causando un desconocimiento sobre las competencias que poseen, qué funciones realizan y qué formación necesitan para desempeñar de manera efectiva y con calidad las labores asignadas.

Con estos planteamientos lo que se quiere lograr es dar a conocer la importancia que tiene el diseño de cargos y las repercusiones que a largo plazo puede tener para una organización el ignorarlo y no otorgarle la suficiente importancia.

La fábrica de estuches **Palmilujo** no es ajena a ninguna de las situaciones planteadas anteriormente, ya que la empresa ha crecido de una manera empírica desde el año 1952, aumentando actividades y funciones sin llevar un control exacto de cada uno de sus colaboradores, el cual no permite medir el desempeño de sus funciones debido a que no están claramente establecidas; ya que como dice el autor José Gregorio<sup>1</sup> *“Lo que no se puede medir no se puede controlar; lo que no se puede controlar no se puede gestionar; lo que no se puede gestionar no se puede mejorar”*; las circunstancias anteriores conllevan a que en la actualidad la fábrica presente algunas falencias en el desarrollo de sus operaciones, debido a que no existe unos diseños de cargos establecidos, lo cual genera dificultades en el desarrollo de las actividades propias de la organización, tales como: orden, recepción de llamadas, multiplicidad de mandos, recaudo de cartera, falta de personal en labores operativas como la elaboración de estuches, bolsas y exhibidores, control de inventarios, mantenimiento de maquinaria, falta de capacitación y despidos; posiblemente porque no existe el área de Talento Humano (Diseño de Cargos).

Es por tal motivo que se ve la necesidad de diseñar un manual de funciones y responsabilidades mediante una ficha técnica de descripción y análisis de cargos, ya que estas son la base de la ejecución de las tareas organizacionales por parte de los colaboradores, debido a que se puede presentar sobrecarga laboral y una mala distribución de las funciones a desempeñar por cada una de las personas que forman parte de la empresa.

---

<sup>1</sup> Gerente de mercadeo, premios de Lo mejor de punto com y ha sido galardonado por el Grupo Gerente en 2 oportunidades, en 2007 en el área de Innovación y en el año 2012 en la categoría Mercadeo.

Al lograr diseñar el perfil de cargos de la empresa de estuches **Palmilujo**, se pretende alcanzar un orden en todas las áreas para que de esta manera logre ser una empresa competitiva y ejemplo a seguir para las pymes en el Valle del Cauca. Todo empresario, directivo y departamento de recursos humanos debería de proponer y desarrollar un sistema adecuado de análisis de puestos o cargos, y entre sus funciones deberían de destacar la de concientizar al resto de la organización de la importancia y la utilidad de dicho sistema a la hora de implantar el diseño de cargo. Considerando que de nada sirve desarrollar un perfil de cargos complejo o de difícil utilización, pues esto provocará desconfianza, pérdida de tiempo y sobre todo altos costos.

Al realizar esta investigación de diseño de cargos, sentará las bases que en cierta medida mejorará y potencializará muchos de los procesos de la organización, así hablamos, que tener una herramienta clara y sencilla determinará lo siguiente: procesos de selección, planes de carrera y promoción, valoración de puestos de trabajo, evaluación del desempeño, formación de los colaboradores, determinación de la responsabilidad, clasificación y ordenación de puestos.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Propuesta para diseñar el perfil de cargos de la empresa de estuches Palmilujo de la ciudad de Palmira.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar los perfiles de cargos que permita a la empresa Palmilujo de Palmira, contar con una mejor estructura organizacional para el periodo 2015-2016.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Definir los conceptos fundamentales de los perfiles de cargos en las organizaciones.
- Determinar la responsabilidad y alcance de los puestos de trabajo para la empresa.
- Especificar las aptitudes de los colaboradores requeridas para cada perfil a desempeñar.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

A través de los años, las organizaciones se han mantenido como una cultura lineal y competitiva que solo busca obtener beneficios para el crecimiento individual y no general; donde existía alguien en la cúspide que era quien pensaba y los demás eran los autómatas que se les pagaba para que hicieran lo que se les ordenaba y nada más. Esta era la estructura de una organización lineal.

Hoy en día, el concepto de organización ha cambiado y se ha pasado de un pensamiento lineal a un pensamiento sistémico, en donde los comportamientos de los colaboradores no son vistos como estructuras, si no como partes de un proceso, es decir integrantes de un todo, en tal sentido podemos decir que la organización es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas bajo el mando de los gerentes persiguen metas comunes. Estas metas son producto de la planificación y de los procesos de toma de decisiones en donde los objetivos son creados tomando como base la capacidad de aprender que tienen los colaboradores.

Los gerentes quieren estar seguros de que sus organizaciones podrán aguantar mucho tiempo, y para ello, se hace indispensable conocer sobre el comportamiento humano en las organizaciones y éste será entendible sólo cuando lo analizamos de manera sistémica, multidisciplinaria e interdisciplinaria, en donde las relaciones persona-organización, deben verse como un todo, entendiendo que las habilidades técnicas y administrativas son necesarias para el éxito en las organizaciones. Como bien sabemos, cuando alguien dice que labora en una determinada empresa, lo primero que nos preguntamos es, ¿qué cargo desempeña?; así conocemos cuál es su labor dentro de la organización.

El diseño de cargos ha sufrido grandes disyuntivas entre las personas y la posición jerárquica que ocupan en las organizaciones, lo cual lleva a cuestionarse qué es lo más importante, si el resultado de las operaciones o la integridad de las personas, aún evidenciando que el resultado de las empresas se da por la efectividad de sus colaboradores.



La administración moderna y el proceso de globalización ha demostrado que el mayor activo de las organizaciones son las personas, siendo estas la que mueven y promueven el consumo de un producto o servicio.

La fábrica de estuches Palmilujo, es una empresa vallecaucana fundada en el año 1952, que ha venido creciendo y aumentando sus actividades y funciones. Actualmente cuenta con 10 colaboradores que funcionan en una estructura organizacional informal; debido a los constantes cambios, se desea pasar de ser una empresa informal a ser una empresa estructurada y moderna, justificando esta investigación para hacer una reestructuración organizacional, para llegar a ser más competitivos ante un entorno que ofrece oportunidades de negocio.

La propuesta de diseñar un manual de perfiles de cargos permite el análisis y descripción de estos, logrando dotar a la empresa de una herramienta técnica y moderna, definiendo las funciones que debe realizar cada colaborador, el alcance que tiene para la toma de decisiones y las responsabilidades que representa el cargo. Con una descripción de cargos la organización va a tener la opción de seleccionar de una manera más eficaz y eficiente el personal a contratar, ya que cuenta con bases para saber qué nivel educativo y profesional es necesario para cada puesto.

El manual de funciones es un instrumento de administración de personal; esta investigación se basa en identificar el problema, las consecuencias, como influye en una organización la descripción de cargos y la importancia que tiene para el buen funcionamiento de la misma. Además se busca actualizar el organigrama e incluirlo en el manual de funciones, permitiendo a los colaboradores conocer el conducto regular que se debe seguir en caso de tener cualquier inquietud o inconveniente con alguna persona de la organización.

Un dicho popular afirma que ***“la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado”***, haciendo responsable a la persona encargada de reclutar y seleccionar al personal adecuado para desempeñar actividades que se requieren dentro de la organización, pero ¿de qué sirve reclutar a una persona adecuada si no contamos con unos perfiles establecidos? Las compañías del hoy y del mañana ven cada vez el talento humano como una herramienta de competitiva para el logro de sus objetivos, es por esta razón que se pretende diseñar perfiles de cargos para la fábrica de estuches **Palmilujo**, contribuyendo al logro de los objetivos planteados por la empresa.

El manual de cargos facilitará el reclutamiento, selección, contratación de personal, ubicación de las personas en los cargos y la evaluación de su

desempeño, ya que por medio de este obtendremos una descripción detallada de todas las competencias, capacidades, destrezas, experiencias, funciones, conocimiento de su trabajo, disciplina, calidad, responsabilidad, entre otros, buscando siempre ambientes laborales saludables, procurando un desarrollo constante de las personas que interactúan en la organización.

Cuando se define un cargo normalmente se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización.

Uno de los factores de cambio que inciden sobre el diseño de cargos consiste en un aspecto fundamental como lo es la globalización, el cual nos indica que debemos adaptarnos a los constantes cambios que se generan en las estructuras de las organizaciones “implementando nuevas maneras de contratar, entrenar y motivar a los colaboradores para que funcione con una perspectiva global y no nacional<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> CALDERÓN. Op. cit. p. 84.

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1. MARCO TEORICO

**4.1.1. Antecedentes.** Se puede pensar que el diseño de cargos es tan antiguo como el trabajo humano. Desde la antigüedad se evidencia que se trabaja para lograr un objetivo, para esto, el hombre necesitaba de la ayuda de otro, con lo que empezó a formar grupos dedicados a cazar o pescar.

*Aunque cada persona humana tiene una unidad plena, no es posible desarrollarse plenamente como persona aparte de la sociedad con otras personas. Aristóteles dijo que el hombre es un ser social por naturaleza. Completamos lo que somos dando a otros y recibiendo de ellos. Cada persona tiene habilidades e incapacidades, necesidades y perfecciones diferentes, que pueden contribuir al bien de la sociedad, complementando las cualidades de otras personas. De ahí surge la noción de un bien común, que edifica sobre el bien del individuo, permitiéndonos alcanzar bienes fuera de nuestro alcance individual (...).<sup>3</sup>*

Con el paso de los años el proceso se complica ya que empieza haber un aumento en las tareas y fue necesario varias personas para realizarlas, dando inicio a una lucha de poder entre el subordinado y su jefe. A partir de la década de 1960, se empieza a realizar estudios que demuestran que la manera de direccionar los perfiles de cargo va de modo equivocado, ya que no logran los objetivos y resultados propuestos por las organizaciones. Desde entonces surgen nuevos modelos de diseño de los cargos.

Con la teoría de las relaciones humanas se empieza a realizar los primeros estudios sobre liderazgo, motivación, comunicación y demás aspectos que iban estrechamente ligados con las personas. La administración científica (énfasis en las tareas) y la teoría clásica (énfasis en la estructura) dan paso a centrarse en las personas. Pero cabe anotar que este énfasis no se preocupó por el diseño de cargos, ya que no se analizaba ni se propone uno mejor, en lo que radica su diferencia es en la implicación humanista que este empieza a tener centrándose más en el contexto del cargo y las condiciones sociales en que se desempeña.

---

<sup>3</sup> OROBÓN FERNÁNDEZ, Valeriano. Aristóteles. Conoce su concepción filosófica, física y política: Materia y Forma; Potencia y Acto.

Es por tal motivo que para conocer más acerca del equilibrio entre el trabajo y la gestión de las personas en las organizaciones por medio de los perfiles de cargos, se debe profundizar en aquellas teorías que fueron pioneras al surgimiento del tema expuesto.

Uno de los estudios más representativos sobre tiempos y movimientos fue desarrollado por **Frederick Taylor**, el cual se enfocó en la división del trabajo y la especialización del obrero, con el fin de aumentar su productividad. Al analizar que el desempeño de funciones puede realizarse mejor mediante la subdivisión de tareas, se logra con ello que cada individuo mecanice en lo posible el desarrollo de sus operaciones de manera simple, elemental y especializada mediante la ejecución de una única tarea, adaptándose a los estándares establecidos por cada una de las organizaciones en el desarrollo de sus funciones. El desempeño o especialización de cada obrero en una única tarea, de manera continua y repetitiva en una línea de producción permitiría la optimización de tiempos y reducción de costos en la ejecución de tareas.

Las ideas planteadas anteriormente por parte de Taylor tuvieron una rápida acogida en el desarrollo de la industria estadounidense, lo cual conllevó a que se extendieran en los demás países y a casi todos los campos de actividades. A partir de este momento, el obrero pierde su libertad, autonomía e iniciativa para establecer su manera de trabajar y pasó a desarrollar sus funciones de una manera mecanizada y repetitiva de las operaciones en su jornada de trabajo.

Con respecto a la administración científica<sup>4</sup>, plantea que uno de los principios básicos en el diseño y desarrollo de cargos consiste en el número limitado de tareas relacionadas que cada cargo debe contener, las cuales requieren habilidades y períodos de tiempo que permitan controlar y comparar los resultados con determinados estándares de producción. Para cada tarea hay un método establecido, ya que los cargos y tareas se diseñan para que el trabajador los ejecute de manera mecanizada: éste debe hacer, y no pensar ni decidir.

Se empieza a enfatizar en la línea de montaje o línea de producción debido a la simplicidad de los cargos, ya que el obrero contaba con la capacidad de aprender de una manera rápida sus funciones a realizar, permitiendo el control y supervisión

---

<sup>4</sup> TAYLOR, el enfoque típico de la escuela de administración científica es el énfasis en las tareas. Ésta escuela obedece al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración para alcanzar elevada eficiencia industrial.

por parte de su superior. El obrero pasa de ejecutar una tarea compleja alrededor de la materia prima a una línea móvil de producción, donde se efectúa de una manera especializada una tarea específica. Con esto la materia prima ha pasado y ha sido procesada por varios obreros que alrededor de la línea de producción cada uno ha realizado su tarea en particular, limitando su creatividad y posibilidad de que el trabajador enriquezca su labor.

**McGregor**, fue uno de los pioneros en dar indicios con relación al desempeño del ser humano en la organización, al citar en su obra “El lado humano de las organizaciones”.

*La importancia que generan los cambios producidos en la población, haciendo referencia al talento humano que se posee (en su nivel educativo, sus actitudes y valores, su motivación y su grado de dependencia), los cuales han dado pie y han creado otras formas de adaptación selectivas. Sin embargo resalta el autor de esta premisa, la necesidad de transformar aquellos conceptos y paradigmas que predominan en la mencionada Teoría X, pues se creía que en la medida que ésta no continuara influyendo en las estrategias gerenciales, se podría descubrir y utilizar la potencialidad del ser humano común<sup>5</sup>.*

La “Teoría X” y la “Teoría Y”, son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los colaboradores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

**Cuadro 1. Comparativo entre la Teoría X y Y**

TEORÍA X	TEORÍA Y
• Trabajan con el mínimo esfuerzo.	1. Consideran el trabajo como un juego.
• Carecen de ambición.	2. Se auto dirigen hacia la consecución de los objetivos que se le confían.
• Prefieren que los dirijan.	3. Tienen imaginación y creatividad.
• Poca adaptación al cambio.	4. Sienten motivación.
• Trabajan con mínima información.	5. Asumen los objetivos de la empresa.

<sup>5</sup> MCGREGOR, Douglas. El lado humano de las organizaciones. Bogotá D.C.: MCGRAW-HILL, Inc. 1994. 243p. ISBN 958-600-241-1.

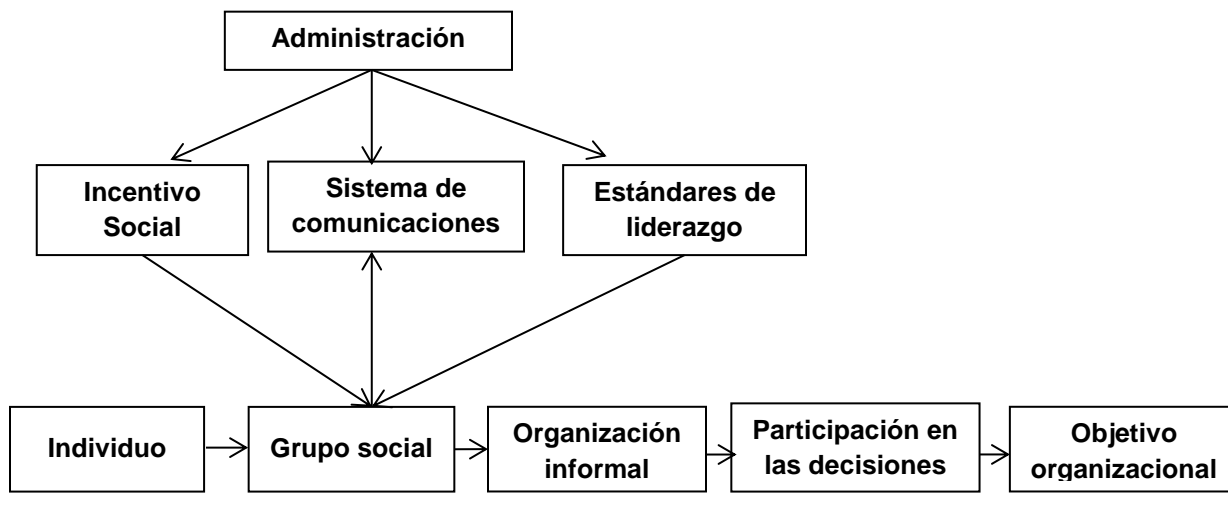
**Fuente:** Douglas Murray McGregor, La Teoría X y la Teoría Y.

**Idalberto Chiavenato**, por otra parte con la teoría del modelo humanista es el que permite una mayor interacción entre las personas y sus superiores, y la participación en algunas de sus decisiones acerca de las tareas de la unidad, ya que son considerados parte esencial en el desarrollo de los objetivos propuestos por la organización, evidenciando que un gerente solo, no es nadie y necesita del apoyo de otras personas para la consecución de las metas establecidas ya sean a corto, mediano o largo plazo; proporcionándonos un punto de partida donde empezamos a valorar más el capital humano, dejando de ver a las personas como una máquina y dando paso a que éstas empiecen a verse como un activo primordial en toda organización, abordando aquí la motivación y/o incentivos por parte de los superiores y prima un reconocimiento individual por uno global, sin descartar un objetivo común.

**Cuadro 2. Ventajas esperadas y resultado real del modelo clásico de diseño de los cargos.**

MODELO CLÁSICO	MODELO HUMANISTA
Gerente decide ordenes	Liderazgo de gerentes
Imposiciones	Información y comunicación
Obediencia estricta	Integración en toma de decisiones
Preocupaciones por el contenido de cargo	Preocupación por el contexto del cargo

**Figura 1. Enfoque de las relaciones humanas**



**Fuente:** Idalberto Chiavenato, *introdução à teoria geral da administração*, Sao Paulo, Makron Books, 1995, p. 210.

**Teoría de Recursos y Capacidades**, nos introduce en analizar cada uno de los recursos y capacidades de la organización y su posibilidad de constituirse en ventajas competitivas.

Debido a los cambios y tendencias constantes del mercado, se debe plantear un nuevo concepto de ver las organizaciones, visualizándola como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes que se deben tomar para lograr una ventaja competitiva. Con esto se dice que cada organización tiene recursos y capacidades que no poseen otras organizaciones y por tanto se deben aprovechar al máximo.

Para comprender de una mejor manera esta teoría se define recursos, capacidades y aptitudes centrales, siendo estas la base de la ventaja competitiva para las organizaciones.

**Recursos.** Estos pueden ser tangibles o intangibles. Los recursos tangibles son aquellos activos que se pueden ver y contar, estableciéndose generalmente a través de los estados financieros. Hablamos de recursos intangibles al derecho de propiedad intelectual, las patentes, marcas registradas, etc.

Los recursos tienen su valor estratégico al contribuir con el desarrollo de las capacidades y aptitudes centrales, logrando una ventaja competitiva.

**Capacidades.** Es la habilidad de la organización para aprovechar los recursos para lograr una condición deseada. Las capacidades están dadas por todas aquellas habilidades y conocimientos de sus empleados, es por esto que no se debe subestimar el valor del capital humano en cuanto a sus capacidades y aptitudes.

Algunas compañías han entendido que una de las ventajas competitiva más poderosas es el conocimiento absoluto. Algunas incluso consideran que el conocimiento es *“la suma de lo que saben todos los empleados de una compañía y le da un margen competitivo en el mercado”*.

**Aptitudes Centrales.** Estas surgen con el tiempo mediante el proceso de aprender a aprovechar los diversos recursos y capacidades. Como una habilidad

para tomar acciones, las aptitudes centrales “constituyen la esencia de lo que hace que una organización sea única por sus habilidades para ofrecer valor a los clientes durante un largo periodo”<sup>6</sup>.

Los recursos y capacidades de una organización no siempre son estratégicos, es decir, que sean de ventaja competitiva, es por tal motivo que se requiere conocer todos los recursos de la organización para utilizar estos como aptitudes centrales.

**Gestión del conocimiento**<sup>7</sup>, se define la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización o como un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual aumente de manera significativa, teniendo su aprendizaje organizacional como su principal herramienta.

## 4.2 MARCO CONTEXTUAL

El presente trabajo se llevará a cabo en la fábrica de estuches Palmilujo en la ciudad de Palmira, identificada como una pequeña empresa y constituida por 10 colaboradores.

Se considera indispensable dar a conocer cómo fue el inicio de esta prospera empresa vallecaucana, cómo se proyectan a futuro, conocer acerca del proceso de producción de sus diferentes productos, entre otras características que permitan identificarlos y reconocerlos con mayor claridad.

### 4.2.1 Reseña histórica



La fábrica de estuches Palmilujo, es una empresa de tipo familiar que se creó en el año de 1952, Don Guillermo Gómez, un visionario y emprendedor vallecaucano, oriundo del pueblo de Sevilla, en su afán de progresar y sacar adelante a su

---

<sup>6</sup> BARTOR, Leonard. et al. How to integrate work and deepen expertise. 1994. p. 72.

<sup>7</sup> GRANT. Teoría de la Gestión del Conocimiento. 1996. p. 75 [consultado el 30 de Marzo de 2015]. Disponible en internet: <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/760.04-M672d/760.04-M672d-CAPITULO%20II.pdf>



familia, llega a la ciudad de Palmira, donde conoce al señor Mario Granada que le dio la mano al prestarle una suma de dinero, la cual fue de 300 pesos, que para la época era una cantidad grande de dinero, el cual fue destinado para la compra de materiales (tela, bóxer, cartulina) para la elaboración de estuches, idea que le sugirió el señor Mario Granada, posteriormente se compra una caja de estuches en una joyería de la ciudad, procede a desbaratar, tomando como base su diseño, dos semanas después de empezar a elaborar los estuches sale a realizar su primera venta que fue el día 10 de Septiembre de 1952, en una joyería que no tenía luz, y al parecer vieron bonito el estuche y por eso la compraron, cuenta entre risas Yolanda Álzate, viuda de Guillermo Gómez.

La fábrica de estuches empezó en el barrio de las Delicias en un cuarto donde vivían y de igual forma trabajan, al lograr el éxito en sus ventas se vio la necesidad de contratar personal para elaborar estuches, y su primer colaboradora fue Carmen López, la cual se le pagaba 1 peso diario, 6 pesos a la semana, después se trasladaron a la calle 35 con carrera 10, en el barrio San Pedro, en donde ya contrataron a su segunda colaboradora, Luz Mery Montoya y de esta manera poco a poco se fue acreditando y creciendo de una manera empírica.

La organización fue creciendo paulatinamente gracias al buen desempeño dedicación, entrega y compromiso de don Guillermo Gómez, y tras su muerte a sus 82 años sus hijos toman la decisión de seguir adelante con la empresa que su padre había logrado posicionar. A partir del año 1992 gracias a Carlos Alberto Gómez hijo mayor de Don Guillermo Gómez, la empresa Palmilujo sigue pujante en su desarrollo y consolidación.

Actualmente se encuentra ubicada en el barrio San Pedro de la comuna 5 en la ciudad de Palmira y registrada en la Cámara de Comercio bajo la matrícula mercantil número 41778-1, en donde cuenta con unas instalaciones acordes para desempeñar la producción de estuches, exhibidores y bolsas de pana con 10 colaboradores de planta que facilitan a la organización el funcionamiento adecuado, logrando hoy en día ser una empresa reconocida a nivel local, nacional e internacional; teniendo como uno de sus principales clientes a Platería Ramírez, CYL Yanguas, Joyería Estrada de Manizales, Moissele de Aruba, entre otros.

**4.2.2 Misión.** Comercializar estuches, exhibidores y bolsas de pana, en busca siempre de satisfacer las necesidades de los clientes por encima de sus expectativas, brindándoles productos de alta calidad, acompañado de un excelente servicio. La fábrica de estuches Palmilujo tiene como objetivo principal un crecimiento sostenido de la empresa junto con el crecimiento de sus colaboradores.

**4.2.3 Visión.** Para el año 2020 la fábrica de estuches Palmilujo se consolidará como una empresa líder en la elaboración y comercialización de estuches, exhibidores y bolsas de pana en Colombia, buscando siempre la máxima satisfacción de sus clientes.

#### **4.2.4 Valores corporativos**

**Responsabilidad.** Realizar las cosas de la mejor manera, de tal forma que nunca perjudique al otro, asumiendo las consecuencias de las palabras, acciones, decisiones y compromisos adquiridos.

**Puntualidad.** Cumplir a tiempo todos los compromisos.

**Lealtad.** Actuar con respeto y rectitud, sin que nuestro comportamiento ocasione perjuicio a nuestros compañeros de trabajo ni a la empresa.

**Respeto.** Tratar de manera educada y digna, evitando discriminaciones, siendo consecuentes con las palabras, aceptando las opiniones de los demás y evitando comentarios molestos.

**Equidad.** Brindar bienestar a las personas, teniendo en cuenta sus necesidades y capacidades.

**Cooperación y ayuda mutua.** Fomenta la creatividad, la motivación y el liderazgo colectivo. La responsabilidad personal se transforma en responsabilidad compartida, obteniendo mayores niveles de productividad.

**Honestidad.** Actuar con honradez y total transparencia. Buscar, aceptar y decir la verdad, respetando los derechos y bienes de las personas.

**Compromiso.** Permite pasar de las promesas a los hechos, generando resultados y beneficios, ya que una intención sin acción es inútil.

**4.2.5 Procesos de la elaboración de estuches, bolsas de pana y exhibidores.** La fábrica de estuches Palmilujo con el transcurrir de los años, evidenció que no solo existía mercado para estuches, sino que también vió una oportunidad que complementaba la venta de la misma y fue la de elaborar exhibidores y bolsas de pana, de tal manera que los procesos de la empresa se dividen en tres:

- Elaboración de estuches
- Elaboración de bolsas de pana
- Elaboración de exhibidores
- **Proceso de elaboración de estuches**

**Figura 2. Estuche reloj dama**



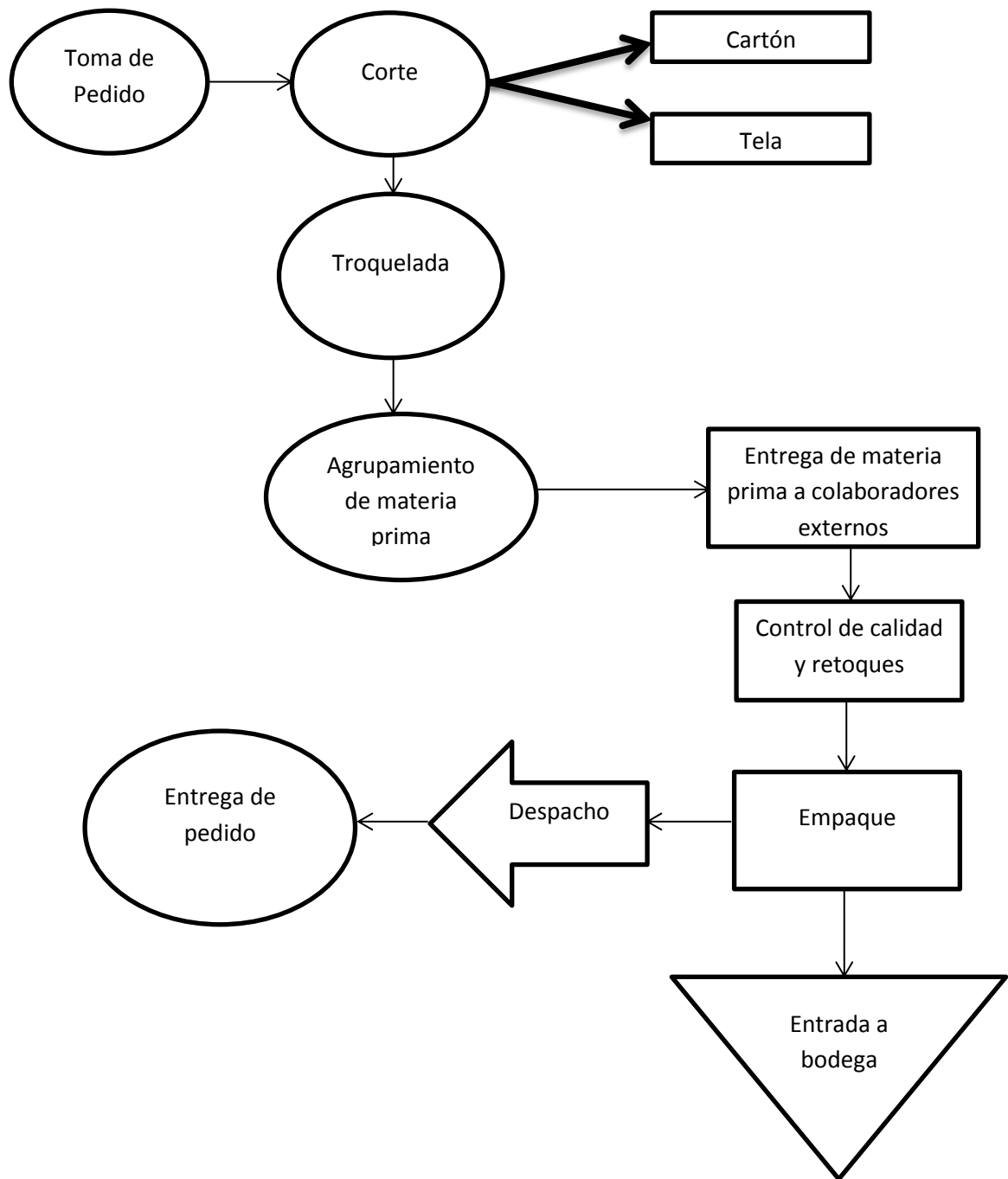
Los componentes para la elaboración de estuches son los siguientes:

Cartón chip 16, Cartón calibre 30, Cartón calibre 50, Cartulina blanca, Papel brístol, Cartón con espuma, telas, Satín blanco (Seda), Bóxer, Colbón, Thiner, troqueles.

A partir de esta cantidad de materiales, se empiezan a dividir las funciones de cada colaborador de la empresa de la siguiente manera:

- Carlos Alberto Gómez; cortar el material.
- Leonardo Gómez; pegar cartón con espuma y posteriormente cortarlo a medida.
- José Guerrero; troquelado.
- Luz Marina Vargas; corte de telas, agrupamiento de materia prima para posteriormente entregar a personas externas que se encargan de la transformación de esta en producto final.
- Luz Marina Vargas; supervisora de calidad (revisar que los estuches estén bien terminados para su respectivo empaque por docena).

**Figura 3. Diagrama de flujo de la elaboración de estuches**



- **Elaboración de Exhibidores**

**Figura 4. Exhibidores**

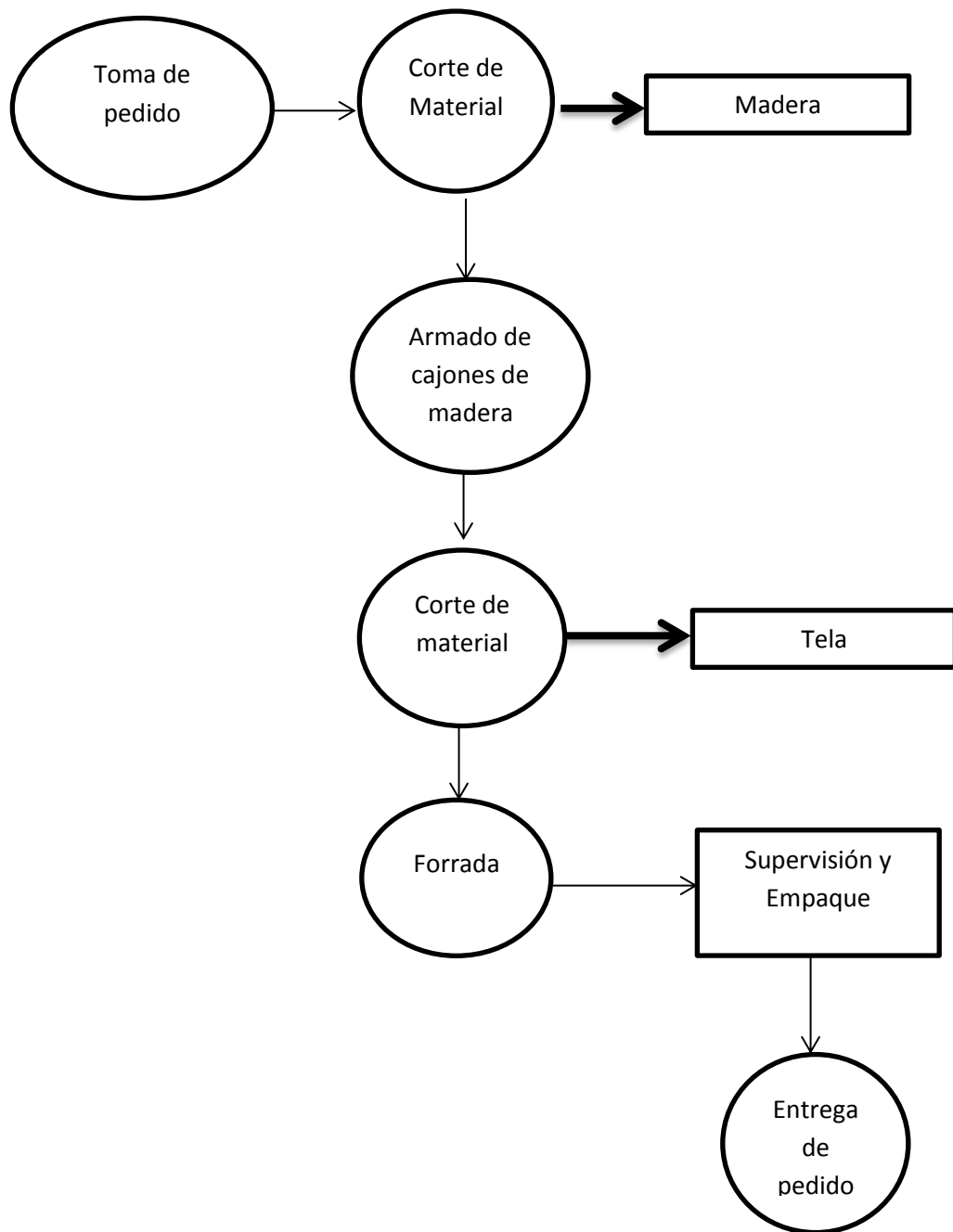


Los componentes para la elaboración de los exhibidores son los siguientes:

Madera trupán de 9mm, colbón, bóxer, cuerotex, triplex de 2 mm.

- Carlos Alberto Gómez y Leonardo Gómez; corte de material (madera trupán) y armada de cajones de madera.
- Luz Marina Vargas, corte de telas para forrar el exhibidor.
- María Shirley Ríos, forrar exhibidores y coordina la elaboración de los mismos.
- Gloria Stella Román, forrar exhibidores y colabora en oficios varios.
- Linith Trujillo, forrar exhibidores y colabora en oficios varios.
- Yamileth Gonzales, forrar exhibidores y colabora en oficios varios.
- Eliana Gómez, forrar exhibidores.
- Gloria Stella Pescador, forrar exhibidores.

**Figura 5. Diagrama de flujo de elaboración de exhibidores**



- **Elaboración de bolsas de pana**

**Figura 6. Bolsa de pana**

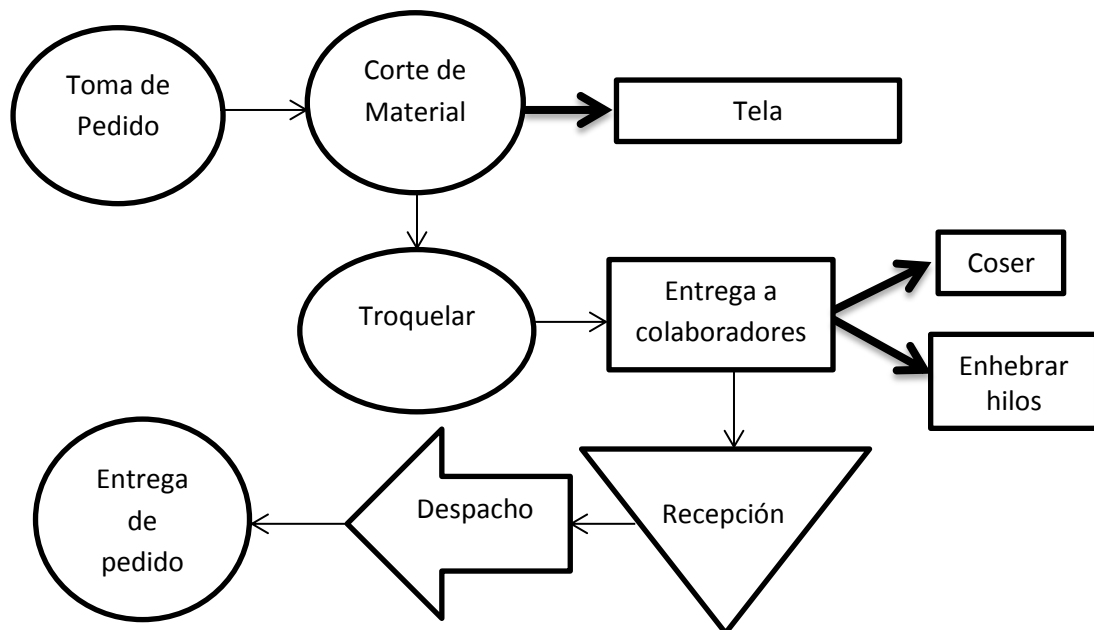


Los componentes para la elaboración de bolsas de pana son los siguientes:

Tela, Hilo, Troquel.

- Luz Marina Vargas, corta el material.
- Yamileth Gonzales, corta el material, troquela y se encarga de entregar el material a colaboradores externos con su respectivo hilo para posteriormente coserlo.

**Figura 7. Diagrama de flujo de elaboración de bolsas de pana**





### Cuadro 3. Referencias estuches, bolsas y exhibidores

ITEM	EXHIBIDORES	ITEM	ESTUCHES
1	ALAS	1	ADEREZO
2	ANILLOS 2 NIVELES	2	ANILLO 50 - 40
3	ANILLOS 3 NIVELES	3	ANILLO 50 - 50
4	ANILLOS CON OJAL AN 06	4	ARETE 50 - 50
5	ANILLO ESPUMA AN 05	5	ARETE LARGO
6	ANILLO PIANA	6	ARO
7	T DE 3 SERVICIOS	7	CADENA
8	ARETE LENGUETA	8	CADENITA
9	BANDEJA DE ARO 01	9	DIJE 50 - 50
10	BANDEJA RELOJ 8 PUESTOS RE 02	10	DIJE LARGO
11	BOLILLO DOBLE	11	GARGANTILLA UNIDAD
12	BOLILLOS ARO 02	12	MEDALLON UNIDAD
13	CADENA CON DIVISIONES CA 03	13	PRENDA
14	CADENA LISA	14	PULSERA RECTANGULAR
15	CANDONGA CAN 03	15	RELOJ DAMA
16	CORAZON TOPO AR 03	16	RELOJ HOMBRE
17	CUELLITO ADEREZO AD 05	17	RELOJ LARGO
18	CUELLO 4 CADENAS CA 01	18	BOLSA # 1
19	CUELLO 6 CADENAS CA 02	19	BOLSA # 2
20	CUELLO CORRIENTE CA 04	20	BOLSA # 3
21	CUELLO CORRIENTE ADEREZO # 1	21	BOLSA DE COLLAR
22	CUELLO CORRIENTE ADEREZO # 2	22	CAJA OVALADA # 1
23	CUELLO CORRIENTE ADEREZO # 3	23	CAJA OVALADA # 2
24	DIJE 24 PUESTOS	24	CAJA OVALADA # 3
25	DIJE PIANA STANDAR	25	CARTERITA
26	HOJITAS	26	CAJA RECTANGULAR PLATEADA
27	PULSERA LOMITA		
28	LOMA PEQUENA 2 PULSERAS		
29	LOMA REDONDA		
30	PULSERA CON DIVISIONES PU 03		
31	PULSERA LISA		
32	RELOJ INDIVIDUAL BOLILLO 02		
33	RELOJ INDIVIDUAL LATICA		
34	TREBOL DIJE		
35	TREBOL TOPO		
36	BOLILLO 3 PUESTOS		
37	CUELLO PEQUENO PK 026		
38	CUELLO MEDIANO PK 027		
39	CUELLO GRANDE PK 028		
40	COFRE DE RELOJ COMBINADO DE 6 PUESTOS		
41	COFRE DE RELOJ COMBINADO DE 12 PUESTOS		
42	COFRE DE RELOJ COMBINADO DE 15 PUESTOS		
43	COFRE DE RELOJ COMBINADO DE 21 PUESTOS		
44	COFRE DE RELOJ CUEROTEX DE 4 PUESTOS		
45	COFRE DE RELOJ CUEROTEX DE 6 PUESTOS		
46	COFRE DE RELOJ CUEROTEX DE 7 PUESTOS		
47	COFRE DE RELOJ CUEROTEX DE 8 PUESTOS		
48	COFRE DE RELOJ CUEROTEX DE 10 PUESTOS		
49	COFRE DE RELOJ CUEROTEX DE 12 PUESTOS		
50	COFRE DE RELOJ CUEROTEX DE 15 PUESTOS		
51	COFRE DE RELOJ CUEROTEX DE 18 PUESTOS		
52	COFRE DE RELOJ CUEROTEX DE 21 PUESTOS		
53	COFRE DE RELOJ CUEROTEX DE 24 PUESTOS		
54	COFRE DE RELOJ CUEROTEX DE 30 PUESTOS		
55	COFRE JOYEROS		

Fuente: Fábrica de Estuches Palmilujo 2013<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Por motivos de privacidad de la empresa no se especifican los procesos y diagramas de flujo de cada referencia.

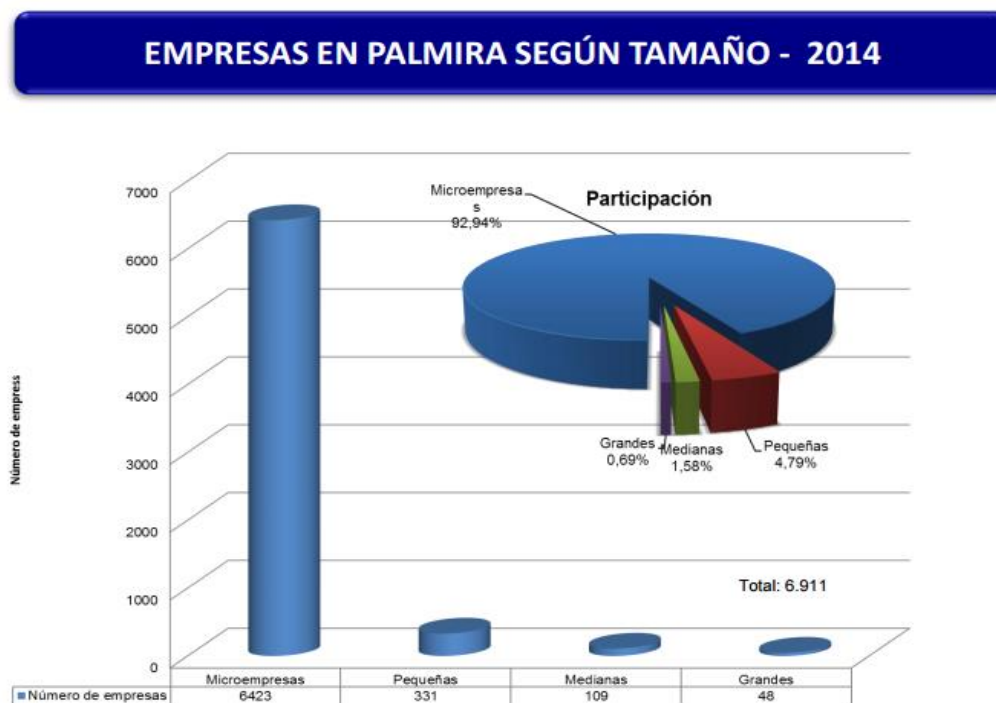
#### 4.2.6 Organigrama de la fábrica de estuches Palmilujo

Figura 8. Estructura organizacional actual



**4.2.7 Características de la empresa.** Las mipymes representan el 96,4 por ciento de los establecimientos empresariales de Colombia, generan el 80,8 por ciento del empleo del país, y tienen presencia en los diferentes sectores productivos.

Figura 9. Cantidad de empresas en Palmira según su tamaño



**Fuente:** Base de Datos Mercantil Cámara de Comercio de Palmira.

La fábrica de estuches Palmilujo se encuentra ubicada en el sector manufacturero de la ciudad de Palmira, ya que se encarga de transformar materia prima (cartón, tela, pegante, hilo, madera y troquel) en un producto final (estuches, bolsas de pana y exhibidores), en busca siempre de océanos azules, generando un espacio en el mercado donde no exista competencia, ampliando horizontes y generando valor a través de la innovación.

Tiene como su principal característica, crear productos de excelente calidad, la cual tiene como finalidad satisfacer a sus clientes y expandirse en todo el territorio nacional, el cual ayude a generar un crecimiento económico y sostenible.

Palmilujo ve al capital humano como su recurso más importante, ya que son ellos los que hacen posible el crecimiento de la organización, generando empleo formal, digno, bajo una política de bienestar que incluye programas de salud, educación, recreación y espiritualidad.

Esta empresa Vallecaucana actualmente cuenta con la ayuda de manera directa de 10 colaboradores, y con la ayuda indirecta de personas que prestan servicios desde sus casas, como es el de coser bolsas de panas y elaborar estuches.

#### **4.3 ANÁLISIS DE OFERTA**

**4.3.1 Competidores.** A continuación se describen brevemente las organizaciones que desarrollan actividades similares a las de Palmilujo:

**Fernando Soto.** Sus principales productos son los estuches en acrílico, empaques en papel decorativo y figuras de animales.

Se encuentra ubicado en la ciudad de Cali, en el centro comercial El Tesoro, distribuye estuches y paños chinos para joyería, elabora bolsas en un material llamado coral. Cuenta con un gran portafolio de productos manejando precios muy competitivos, importa directamente sus productos como también gamuza y pana, no es un distribuidor sino también un importador directo.

**Representaciones Marina Borja.** Es una compañía ubicada en la ciudad de Cali altamente calificada y de gran experiencia en cuestión de joyería y estuches Cartier, siendo este de gama alta, la cual se le distribuye a un selecto grupo de

joyeros. Están dedicados a la importación y comercialización de por mayor y detal en insumo para la industria de joyerías. Tradicionalmente los productos de Representaciones Marina Borja son distinguidos por su diseño contemporáneo.

**Estuches Gómez.** Es una empresa ubicada en la ciudad de Medellín, dedicada a la fabricación, venta y distribución de toda clase de estuches en madera, plástico, cartón, metales etc. elaborados en telas nacionales e importadas. Hoy en día continúa funcionando bajo la responsabilidad del señor Orlando de Jesús Echavarría.

**4.3.2 Bienes y servicios sustitutos.** Uno de los productos que se puede considerar como sustituto son aquellos exhibidores a base de polietileno a inyección o vaciado, pero son demasiados costosos y el mercado está dirigido para productos que maneje un margen estandarizado de precios.

De igual manera, en el mercado encontramos competidores que manejan precios económicos, ya que estos son hechos con materiales de bajo costo dirigidos a satisfacer las necesidades y expectativas de misceláneas y no joyerías como tal, convirtiéndose no en productos sustitutos sino en complementarios (bolsas de regalo, cajas de cartón corrugado, etc.).

Palmilujo se caracteriza por brindar productos de muy buena calidad y con un gran surtido, el cual brinda satisfacer la necesidad de los clientes. Se puede decir que uno de los productos que encontramos en el mercado y que tal vez Palmilujo no ha podido producirlo es la Bolsa Tool (bolsa plateada), siendo muy demandada en el mercado pero de igual manera muy escasa, ya que son bolsas importadas y en Colombia no encontramos un material similar que pueda suplir esa necesidad de los clientes.

La empresa cuenta con la capacidad de que si el mercado saca un nuevo producto se adapta con facilidad ya que cuenta con la maquinaria adecuada y con una experiencia amplia en el mercado.

#### **4.4 MARCO CONCEPTUAL**

Para el desarrollo y comprensión del siguiente trabajo a desarrollar se realizará una serie de terminología relevantes y necesarias para a comprensión efectiva del

mismo. Se tuvieron en cuenta los conceptos citados por Mónica Andrea López y Leidy Johanna Mina en su trabajo de grado<sup>9</sup>.

**Adaptación al cambio.** Proceso mediante el cual la dirección estratégica se basa en las creencias de que las empresas deben continuar vigilando las tendencias de los sucesos internos y externos, encontrando siempre la manera oportuna de llevar a cabo dicho cambios.

**Aptitudes.** Son atributos innatos del individuo, pueden ser desarrollados en el correr de la vida o de la formación.

**Competitividad.** Es la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo, para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan.

**Control.** Es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas de toda organización.

**Cultura Organizacional.** Se define como un patrón de comportamiento que adquiere una empresa, conforme como sobrelleva sus problemas de adaptación externas e integración interna y que ha funcionado lo suficientemente bien para ser válida y enseñada a los nuevos integrantes como la forma correcta de percibir, pensar y sentir.

**Dirección Estratégica.** Es el arte y/o la ciencia de formular implantar y de evaluar las decisiones a través de las funciones que permita una empresa de lograr sus objetivos.

---

<sup>9</sup> LÓPEZ D., Mónica y MINA V., Leidy. Actualización de perfiles de cargos con base en competencias laborales según la norma ISO 9001:2008 para la Cámara de Comercio de Palmira. Trabajo de grado Administrador de Empresas. Palmira: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, 2012. p. 61.

**División del Trabajo.** Número de tareas distintas en que se distribuye el trabajo necesario para la producción de un bien o servicio, realizada por distintos trabajadores especializados en cada una de ellas.

**Autocontrol.** Capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o bajo condiciones de estrés.

**Autodesarrollo.** Capacidad para aprovechar las oportunidades de aprender de la propia experiencia o de la de otros o de lo que se realiza en el entorno. Buscar herramientas, medios o motivos para estar al día y encontrar las formas más convenientes de aplicar los conocimientos al puesto de trabajo y transmitir a los colaboradores la cultura del aprendizaje continuo.

**Automotivación.** Disposición para demostrar una alta capacidad emprendimiento para realizar las actividades por encima de las exigencias establecidas, mejorar e incrementar los resultados, evitar problemas o encontrar nuevas oportunidades. Se traduce en la importancia de trabajar para conseguir una satisfacción personal.

**Capacidades.** Son atributos psico-cognitivos de los individuos, que se desarrollan por la integración y acumulación de aprendizajes significativos. En las capacidades se integran y perfeccionan los conocimientos, las destrezas, y las habilidades cognitivas, operativas, organizativas, estratégicas y resolutivas que luego se pondrán en juego en situaciones reales de actuación social o productiva.

**Capacidad de Análisis.** Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.

**Capacidad para Aprender.** Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral.

**Capacidad de Decisión.** Disposición y habilidad para tomar decisiones acertadas basadas en análisis propios de la situación, logrando asumir con responsabilidad y madurez los riesgos del caso.

**Capacidad de Gestión.** Es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.

**Capacidad de Negociación.** Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan representar de alto interés para la organización.

**Competencia.** Capacidad de articular y movilizar condiciones intelectuales y emocionales en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas necesarias para el desempeño de una determinada función o actividad, de manera eficiente, eficaz y creativa, conforme a la naturaleza del trabajo.

**Competencias Esenciales.** También llamadas habilidades o competencias genéricas. Pueden referirse a resoluciones de problemas, comunicación, actitudes personales, competencias aritméticas, uso de la información tecnológica y uso de la lengua moderna.

**Competencia Laboral.** Un conjunto identificable y evaluable de quien dispone de los conocimientos, las destrezas y las aptitudes necesarios para ejercer una profesión, para resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

**Competencias Tácitas.** Son las competencias adquiridas y ejercidas en la práctica del trabajo diario, los llamados secretos del oficio, que tenga resultado del aprendizaje en el sistema formal, que se haya obtenido en el ambiente de trabajo o en la interacción de las dos formas.

**Comprensión Interpersonal.** Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente, pero que requieren ser captados por los demás.

**Compromiso.** Esfuerzo permanente hacia la consecución de un objetivo, lo cual implica un alto grado de integración de la disposición física, emocional e intelectual de un sujeto sobre lo que desea conseguir, sea a beneficio propio o común.

**Comunicación.** Considerada como una de las palabras más importantes en la organización. Determina si las estrategias se implantaran con éxito. Es la competencia que posee el líder para escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo.

**Criterios de Desempeño.** Se refiere a los aspectos esenciales de una competencia, expresando las características de los resultados, relacionándose con el alcance descrito en el elemento de competencia, como base para evaluar si un trabajador es o no competente.

**Delegación.** Capacidad para distribuir eficazmente la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.

**Disponibilidad.** Capacidad para trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones.

**Efectividad.** Capacidad para lograr los máximos resultados de calidad con el mínimo agotamiento del recurso humano y técnico, utilizando la comunicación efectiva, la motivación y participación conjunta de sus colaboradores.

**Empoderamiento.** Es la capacidad para asumir una responsabilidad con un profundo sentido de compromiso y autonomía personal.

**Estrategias.** Una definición más orientada hacia el mundo de negocios, la provee Bruce Henderson: *“es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”*. Muchas de las definiciones modernas hacen énfasis en la necesidad de una empresa de tener una ventaja competitiva, que la distinga de las demás. Según Michael Porter, la estrategia competitiva trata sobre *“Ser diferente, es decir, seleccionar una serie de actividades distintas a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor”*. La estrategia debe ser acorde a los resultados esperados, en consecuencia en los objetivos planteados por cada organización.

**Evaluación de Competencias.** Es el proceso por el cual un evaluador reúne signos de evidencia de la competencia que detenta un/a trabajador/a para el ejercicio de un determinado rol laboral.



**Evidencias de Desempeño.** Recopilación de los signos concretos, observables o con posibilidades de ser reconstruidos a través de preguntas realizadas al trabajador, que permita establecer si en un proceso de desempeño se está procediendo de acuerdo con las tareas necesarias, si existe en el trabajador una actuación consciente y reflexiva.

**Evidencia de Conocimiento.** Comprenden tanto los conocimientos que forman o fortalecen a las competencias básicas, como los conocimientos científicos y técnicos propios del sector de actividad en el que se opera.

**Flexibilidad.** Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.

**Función.** Conjunto de actividades críticas o significativas que se diferencian en un sistema para cumplir con un resultado.

**Gestión de Recursos.** Capacidad para optimizar y rentabilizar los recursos humanos, técnicos y económicos de que dispone, con el objetivo de mejorar los procesos, procedimientos y métodos de trabajo y contribuir a la eficacia y agilidad de los sistemas de gestión.

**Globalización.** Es un proceso dinámico, que describe los cambios en la sociedad y la economía mundial, resultado que se refleja en un incremento dramático del comercio internacional y el intercambio cultural.

**Identificación de Competencias.** El proceso de reconocimiento formal de elementos de competencia demostrados por una persona para realizar una actividad regularizada de trabajo.

**Iniciativa.** Capacidad para actuar proactivamente ante determinada situación. Incluye saber identificar un problema obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones que contribuyan a su solución.

**Interactuar/Interrelacionarse.** Capacidad para establecer, mantener y potenciar relaciones de valor en el trabajo con personas y grupos, tanto internos como externos, haciendo de estas relaciones un cauce para el logro y alineamiento estratégico de los objetivos de la organización.

**Liderazgo.** Capacidad para dirigir a las personas y lograr que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos. Comprometerse en el desarrollo de sus colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial y las capacidades individuales de los mismos.

**Motivación.** Es el proceso de influir en las personas para lograr objetivos específicos.

**Niveles de Competencia.** Grados diferenciados de complejidad, autonomía, responsabilidad, uso de conocimientos, habilidades y actitudes dentro de una estratificación ocupacional.

**Ocupaciones.** Se refieren a la denominación del conjunto de actividades ejecutadas que lleva a cabo un trabajador en la organización.

**Orientación al Logro.** Es la preocupación por realizar bien el trabajo, por cumplir con un objetivo propuesto, o por realizar algo único y excepcional.

**Perfil.** Capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.

**Puesto de Trabajo.** Es una estructura funcional u ocupacional que está constituida por tareas, obligaciones y responsabilidades atribuidas a cada trabajador.

**Responsabilidad.** Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.

**Resistencia al Cambio.** Considerada como la principal amenaza para la implantación exitosa de la estrategia. La resistencia se presenta a menudo en las empresas, porque no entienden el motivo de los cambios, es por esto que para una implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para crear un ambiente corporativo que favorezca el cambio; tanto gerentes como empleados deben ver el cambio como una oportunidad más que como una amenaza.

**Sinergia.** La sinergia es un trabajo o un esfuerzo para realizar una determinada tarea muy compleja, y conseguir alcanzar el éxito al final. La sinergia es el momento en el que el todo es mayor que la suma de las partes, por tanto, existe un rendimiento mayor o una mayor efectividad que si se actúa por separado.

**Trabajo en Equipo.** Implica la intención de colaborar y cooperar con otro. Es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común.

**Valores.** Corresponden a los principios de conducta que deberán tener los funcionarios de una empresa, los cuales se identifican plenamente con los establecidos por la organización misma.

#### 4.5 MARCO JURIDICO

Se entiende por trabajo como una actividad exclusiva del hombre, quienes intervienen en la relación lo hacen bajo el interés de recibir algo a cambio. El empleador se beneficia con la tarea realizada y el trabajador con su paga.

*“No es posible concebir al hombre sin asociarlo a alguna actividad productiva, ni se concebiría el estado actual de desarrollo de la sociedad si no estuviera presente el papel que el trabajo ha desempeñado en la creación de todo el conjunto de bienes que disfruta la humanidad para la satisfacción de sus múltiples necesidades. Todo el progreso que pueda admirar la humanidad es fruto del trabajo. Sin la actividad productiva del hombre seguramente fuera muy distinta la realidad que hoy se nos ofrece a la vista”<sup>10</sup>.*

Según el acto internacional de derechos económicos, sociales y culturales, el derecho a trabajar *“comprende el derecho de toda persona a tener la oportunidad de ganarse la vida mediante el trabajo libremente escogido o aceptado”*.

El trabajo requiere un esfuerzo de valoración y humanización en virtud del reconocimiento económico y social, de la garantía y aplicaciones de derechos plenos, pues la persona trabaja no solo para satisfacer necesidades propias de la supervivencia, sino también para satisfacer su necesidad de la comunidad, pues, además del desarrollo y realización personal que prodiga, el trabajo facilita a la

---

<sup>10</sup> CAMPO R., Domingo. Derecho laboral colombiano. Temis, Bogotá. p.5.

persona el cumplimiento de su vocación profesional y es un insustituible medio de servicio a la sociedad<sup>11</sup>.

**4.5.1. Derecho al Trabajo.** El derecho al trabajo contempla, además de las relaciones entre trabajadores y empleadores, las actividades de las asociaciones profesionales. Este derecho comprende el conjunto de normas legales encaminadas a regir las relaciones entre prestadores de un servicio personal y los beneficiarios de la labor. El derecho del trabajo mira estas vinculaciones en la medida de que el trabajo se realiza bajo la dependencia del empleador, en oposición al servicio autónomo que se ejecuta libremente por cuenta propia.

Con la relación laboral surge la diferencia de condiciones entre las partes intervinientes, lo cual hace necesario a lo largo de la historia, establecer reglas y principios que garanticen el equilibrio en el contexto es que se ejecuta la relación del trabajo. Los sectores trabajadores se han venido organizando con el fin de manifestarse y hacer que se respete sus derechos, lo que ha dado lugar a que la protección de dichos derechos trascienda los límites de las normas de los propios estados, para lograr que se instituyan cánones y organismos de carácter supranacional.

### **Características**

- **Dinámico:** Se adapta a las situaciones, sociales, económicas, históricas y políticas permitiendo su constante evolución.
- **Imperativo:** Son normas de orden público, por lo tanto de obligatorio cumplimiento para todos. La falta de acatamiento acarrea sanción es de orden patrimonial, disciplinario y administrativo.
- **Universal:** A través de la creación de entidades como la O.I.T. Los países deben ajustarse al cumplimiento de las normas de dichas organizaciones internacionales.
- **Irrenunciable:** Los derechos ciertos e indiscutible otorgados en virtud de la ley no puede ser negociados o transados por las partes.

---

<sup>11</sup> ISCOD. UGT, CUT, FECODE. Los principios y derechos fundamentales del trabajo. Colombia: Bogotá, 2007. p. 11.

De acuerdo con el artículo 14 del código sustantivo del trabajo “ las disposiciones legales que regulan el trabajo humano son de orden público y, por consiguiente, los derechos y prerrogativas que ellas conceden son irrenunciables”.

**4.5.2 Marco Legal en Colombia.** Código sustantivo del trabajo, relaciones que regula el derecho laboral:

De acuerdo con el artículo 3º la legislación regula:

- Las relaciones de derecho individual del trabajo de carácter particular.
- Las de derecho colectivo del trabajo tanto oficial como particular.

### **Libertad del Trabajo**

**El Artículo 8º del Código Sustantivo del Trabajo dice:** Nadie puede impedir el trabajo a los demás, ni que se dediquen a la profesión, industria o comercio que les plazca, siendo lícito el ejercicio.

**Protección al Trabajo.** Por su parte el artículo 9º del código sustantivo del trabajo, establece que “el trabajo goza de especial protección del Estado en la forma prevista en la constitución nacional y las leyes.

**Igualdad de los Trabajadores.** Todos los trabajadores son iguales ante la ley, tienen la misma protección y garantías, y, en consecuencia queda abolida toda distinción jurídica entre los trabajadores por razón de carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, salvo las excepciones establecidas por la ley. Artículo 10 del código sustantivo del trabajo.

**Mínimo de Derechos y Garantías.** Según el artículo 11 del código sustantivo del trabajo, este en sus artículos contiene el mínimo de derechos y garantías consagrados a favor de los trabajadores. No produce efecto alguna cualquier estipulación que afecte o desconozca este mínimo.

## **Reglamentada por el Decreto Nacional 734 de 2012**

"Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones"<sup>12</sup>.

El Congreso de Colombia

DECRETA:

### **CAPITULO I: Disposiciones Generales**

**Artículo 1º.** El literal b) del artículo 1º de la Ley 590 de 2000 quedará así:

b) Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes.

**Artículo 2º.** El artículo 2º de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 2º. **Definiciones.** Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las **Famiempresas** pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por personas naturales o jurídicas, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rurales o urbanas.

#### **Microempresa:**

a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores.

b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

**Parágrafo.** Los estímulos beneficios, planes y programas consagrados en la presente ley, se aplicarán igualmente a los artesanos colombianos, y favorecerán

---

<sup>12</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA . Ley 590. (10 julio, 2000). Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa [en línea]. En: Diario oficial, Bogotá. 12, julio, 2000. No. 44078. Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>

el cumplimiento de los preceptos del plan nacional de igualdad de oportunidades para la mujer.

Artículo 5º. El artículo 5º de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 5º. *Del Consejo Superior de Microempresa.* El Consejo Superior de Microempresa, adscrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, estará integrado por:

1. El Ministro de Comercio, Industria y Turismo o el Viceministro o su delegado, quien lo presidirá.
2. El Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural o en su defecto, el Viceministro correspondiente o su delegado.
3. El Ministro de Protección Social o su delegado.
4. El Ministro de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial o en su defecto, el Viceministro correspondiente o su delegado.
5. El Director del Departamento Nacional de Planeación o en su defecto, el Subdirector o su delegado.
6. Un representante de las universidades, designado por el Ministro de Comercio, Industria y Turismo.
7. Dos (2) representantes de los Microempresarios.
8. Dos (2) representantes de las organizaciones no gubernamentales de apoyo a microempresas, designados por el Ministro de Comercio, Industria y Turismo.
9. Un representante de los Consejos Regionales para las micro, pequeñas y Medianas empresas, designado por los mismos consejos.

10. Un representante de los alcaldes de aquellos municipios en los cuales se encuentra en funcionamiento un plan de desarrollo de las pequeñas, medianas y micro empresas, elegido por la Federación Colombiana de Municipios.

11. Un representante de los gobernadores de aquellos departamentos en los cuales se encuentre en funcionamiento un plan de desarrollo integral de las microempresas.

12. Un miembro de la Asociación Bancaria de Colombia, designado por esta, de las entidades financieras especializadas en el manejo del microcrédito.

13. El Director Nacional del Sena o su delegado.

Parágrafo 1º. La Secretaría Técnica Permanente del Consejo Superior de Microempresas estará a cargo de la Dirección de Mi pymes del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo o quien haga sus veces.

Parágrafo 2º. El consejo Superior de Microempresas, podrá invitar a sus reuniones a representantes de otros organismos estatales o particulares vinculados directamente con las medianas, pequeñas y microempresas.

Artículo 6º. El artículo 7º de la Ley 590 de 2000 quedará así:

*Artículo 7º. Atención a las Mipymes por parte de las entidades estatales.* Sin perjuicio de la dirección y diseño de las políticas dirigidas a las Mipymes a cargo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, las entidades estatales integrantes de los Consejos Superiores de pequeña y mediana empresa, Consejos regionales, Secretaría Técnica permanente y Secretarías Técnicas Regionales, cuyo objeto institucional no sea específicamente la atención a las Mipymes, el Fondo Nacional de Garantías, el SENA, Colciencias, Bancoldex, Proexport, Finagro, Fondo Agropecuario de garantías, Banco Agrario, las Compañías Promotoras y Corporaciones Financieras y las demás entidades vinculadas al sector, establecerán dependencias especializadas en la atención a estos tipos de empresas y asignarán responsabilidades para garantizar la materialidad de las acciones que se emprendan de conformidad con las disposiciones de la presente ley, en el ámbito de sus respectivas competencias.



Parágrafo. Competerá exclusivamente al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo o quien haga sus veces la Coordinación General de la actividad especializada hacia las Mipymes que desarrollen las entidades de que trata este artículo.

Artículo 7º. El artículo 8º de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 8º. *Informes sobre acciones y programas.* Las entidades estatales integrantes de los Consejos Superiores de Pequeña y Mediana Empresa, y de Microempresa, así como el Fondo Nacional de Garantías, el SENA, Colciencias, Bancoldex, Proexport, Finagro, Fondo Agropecuario de Garantías, Banco Agrario, las Compañías Promotoras y Corporaciones Financieras y las demás entidades vinculadas al sector, informarán semestralmente a la Secretaría Técnica de los consejos sobre la índole de las acciones y programas que adelantarán respecto de las Mipymes, la cuantía de los recursos que aplicarán a la ejecución de dichas acciones, programas y resultados de los mismos.

Artículo 8º. El artículo 9º de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 9º. *Estudio de políticas y programas dirigidos a las Mipymes en el curso de elaboración del proyecto del Plan Nacional de Desarrollo.* El Departamento Nacional de Planeación, en coordinación con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, estudiará en el curso de la elaboración del proyecto del Plan Nacional de Desarrollo, la inclusión de políticas y programas de promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, elaborará un plan de acción anual que incluya los programas, planes y acciones que deberá desarrollar el Sistema Nacional de Apoyo a las Mipymes.

### **CAPITULO III: Acceso a mercados de bienes y servicios**

Artículo 9º. El artículo 12 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 12. *Concurrencia de las Mipymes a los mercados de bienes y servicios que crea el funcionamiento del Estado.* Con el fin de promover la concurrencia de las micro, pequeñas y medianas empresas a los mercados de bienes y servicios que crea el funcionamiento del Estado, las entidades indicadas en el artículo 2º de la Ley 80 de 1993 o de la ley que la modifique, consultando lo previsto en esa ley y en los convenios y acuerdos internacionales:

1. Desarrollarán programas de aplicación de las normas sobre contratación administrativa y las concordantes de ciencia y tecnología, en lo atinente a preferencia de las ofertas nacionales, desagregación tecnológica y componente nacional en la adquisición pública de bienes y servicios.

2. Promoverán e incrementarán, conforme a su respectivo presupuesto, la participación de micro, pequeñas y medianas empresas como proveedoras de los bienes y servicios que aquellas demanden.

3. Establecerán, en observancia de lo dispuesto en el artículo 11 de la presente ley, procedimientos administrativos que faciliten a micro, pequeñas y medianas empresas, el cumplimiento de los requisitos y trámites relativos a pedidos, recepción de bienes o servicios, condiciones de pago y acceso a la información, por medios idóneos, sobre sus programas de inversión y de gasto.

4. Las entidades públicas del orden nacional, departamental y municipal, preferirán en condiciones de igual precio, calidad y capacidad de suministros y servicio a las Mipymes nacionales.

Artículo 11. El artículo 14 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 14. *Promoción.* Las entidades públicas del orden nacional y regional competentes, los departamentos, municipios y distritos promoverán coordinadamente, la organización de ferias locales y nacionales, la conformación de centros de exhibición e información permanentes, y otras actividades similares para dinamizar mercados en beneficio de las Mipymes.

Parágrafo. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, o quien haga sus veces expedirá y promoverá una política en materia de ferias y exposiciones.

#### **CAPITULO IV: Desarrollo tecnológico y talento humano**

Artículo 12. El artículo 17 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 17. *Del Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas, Fomipyme.* Créase el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas, Fomipyme, como una cuenta adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, manejada por encargo fiduciario, sin personería

jurídica ni planta de personal propia, cuyo objeto es la financiación de proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico.

Mipymes y la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos a su fomento y promoción.

Parágrafo. El Fomipyme realizará todas las operaciones de cofinanciación necesarias para el cumplimiento de su objeto.

Artículo 13. El artículo 21 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 21. *Dirección del Fomipyme.* La dirección y control integral del Fomipyme está a cargo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, quien garantizará el adecuado cumplimiento de sus objetivos. Para estos efectos el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, deberá contratar una auditoría especializada en manejo financiero, de gestión y demás aspectos que se consideren necesarios.

Artículo 17. El artículo 31 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 31. *Programas educativos para Mipymes y de creación de empresas.* El Sena, las universidades e institutos técnicos y tecnológicos, sin perjuicio de su régimen de autonomía, considerarán lo dispuesto en la presente ley a efecto de establecer diplomados, programas de educación no formal, programas de extensión y cátedras especiales para las Mipymes y a promover la iniciativa empresarial.

Parágrafo. *Apoyo del SENA a programas de generación de empleo.* Se fortalecerá el trabajo del SENA con el fin de crear fuentes de empleo a través de programas establecidos, por personal calificado, con los estudiantes que terminen su capacitación, tendientes a organizar y asesorar la creación de nuevas Pequeñas, Medianas y Microempresas acorde con estudios previos de factibilidad de mercados, contribuyendo al desarrollo y crecimiento de las Mipymes. Así mismo las acreditará ante las entidades bancarias y financieras competentes que otorgan microcrédito. Se aclara que esto se hará con recursos de la parafiscalidad.

## **CAPITULO V: Acceso a mercados financieros**

Artículo 18. El artículo 34 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 34. *Préstamos e inversiones destinados a las Mipymes.* Para efecto de lo establecido en el artículo 6º de la Ley 35 de 1993, cuando el Gobierno Nacional

verifique que existen fallas del mercado u obstáculos para la democratización del crédito, que afecten a las micro, pequeñas y medianas empresas, en coordinación con la Junta Directiva del Banco de la República determinará de manera temporal la cuantía o proporción mínima de los recursos o líneas de crédito, que, en la forma de préstamos o inversiones, deberán destinar los establecimientos que realicen actividades de otorgamiento de créditos al sector de las Micro, pequeñas y medianas empresas.

Artículo 19. El artículo 40 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 40. *Condiciones especiales de crédito a empresas generadoras de empleo.* El Fondo Nacional de Garantías S. A. podrá otorgar condiciones especiales de garantía a empresas especialmente generadoras de empleo, por un setenta por ciento (70%) del valor del crédito requerido para el emprendimiento, de conformidad con el reglamento que expida el Gobierno Nacional, el cual se debe llevar a cabo dentro de los seis (6) meses siguientes a la sanción de la presente ley.

Parágrafo. El Gobierno Nacional establecerá condiciones especiales que permitan al Fondo Nacional de Garantías, la venta de los bienes recibidos como dación en pago, con el fin de volverlos líquidos a la mayor brevedad, y así otorgar nuevamente, con esos recursos, garantías a las micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes.

## **5 DISEÑO METODOLOGICO**

Para la realización de este proyecto se utilizará una investigación cualitativa, enfocada en un estudio exploratorio y descriptivo, que nos permitirá interactuar con el colaborador e identificar sus actividades desarrolladas, la forma cómo proceden y su aptitud frente a su entorno laboral.

Esto mediante una entrevista de tipo mixta o semiestructurada como herramienta indispensable para obtener la información necesaria, la cual estaba planteada por preguntas específicas cerradas, abiertas y de sondeo (Ver Anexo A).

## **6 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

En todo momento evaluamos el desempeño de las cosas y personas que nos rodean; estas prácticas de evaluación de desempeño no son nuevas, ya que desde el primer momento que contratamos a alguien empieza a ser evaluada en términos de costo y beneficio.

En el desarrollo del proyecto lo que permite recolectar información concerniente a la descripción de los cargos se basa en una investigación cualitativa, que permite tener una comunicación directa entre el entrevistador y el colaborador, logrando captar mejor la forma cómo se desenvuelve en su puesto de trabajo, haciendo de cada entrevista un elemento clave para recopilar información individual.

Es necesario describir un cargo, conocer cuáles son los requisitos que debe tener el colaborador para el desempeño adecuado, cuales son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo, ya que el éxito en las organizaciones depende cada vez más de la capacidad para administrar el capital humano que posee un alto impacto en el desempeño de la empresa en el proceso de globalización que nos encontramos día a día.

### **6.2 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La herramienta que permitió la obtención de una información necesaria para el análisis y descripción cargos fue mediante un método mixto, ya que está formada por una observación directa y un cuestionario, donde el colaborador llena el cuestionario y después se le hace una entrevista rápida tomando como referencia el cuestionario, haciendo de esta manera más practico el análisis de puesto de cada uno de los colaboradores.

Mediante la observación directa obtendremos una información más detallada del como el colaborador realiza sus funciones durante un ciclo completo de labores (ciclo es el tiempo que le llevo realizar el trabajo; puede ser desde un minuto hasta una hora, dependiendo la función que desempeñe el colaborador), sin que esté deje de realizar sus labores.

El cuestionario da una visión más amplia ya que participan todos los integrantes de la organización, permitiendo la descripción de deberes, responsabilidades y alcances relacionados con su empleo. Es muy importante tener una buena estructura de las preguntas a incluir, pueden ser abiertas y solo se le pedirá al colaborador que describa sus actividades principales o con lista de verificación muy estructuradas. En la practica el mejor cuestionario suele estar a la mitad de estos extremos, un cuestionario típico de análisis de puestos puede tener varias preguntas abiertas así como preguntas estructuradas.

### 6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La fábrica de estuches Palmilujo cuenta de manera directa con diez (10) colaboradores, donde suplen la demanda de pedidos de los diferentes clientes que se distribuyen en todo el territorio geográfico nacional de la siguiente manera:

**Cuadro 4. Cantidad de clientes en la fábrica de estuches Palmilujo**

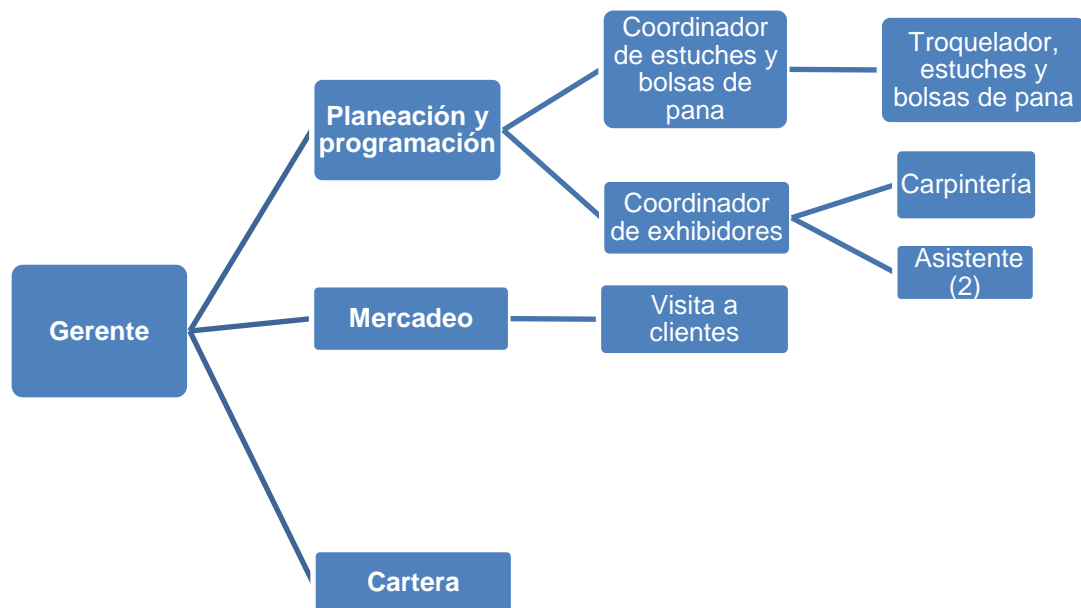
ITEM	CIUDAD	No. CLIENTES
1	ARMENIA	10
2	BOGOTÁ	2
3	CAICEDONIA	1
4	CARTAGO	18
5	CALI	54
6	IBAGUÉ	1
7	JAMUNDI	2
8	MANIZALES	19
9	MEDELLIN	37
10	PALMIRA	19
11	PASTO	14
12	PEREIRA	26
13	POPAYÁN	27
14	ROLDANILLO	2
15	SEVILLA	15
16	STDER de QUILICHAO	2
17	TÚLUA	11
18	VARIAS CIUDADES	53
<b>TOTAL CLIENTES</b>		<b>313</b>

**Fuente:** Fábrica de estuches PALMILUJO 2013.

La población que se seleccionó para recolectar la información fueron los 10 colaboradores (gerente, mercadeo, cartera, coordinador de estuches, coordinador de exhibidores, asistentes de exhibidores, coordinador de bolsas, troquelado y carpintero) a los cuales se les realizó una observación directa y un cuestionario, con esta información se entró a comparar, analizar, integrar y concluir las funciones realizadas de cada uno de ellos, dejando actualizadas y mejoradas todas las descripciones de cargo.


Ya que Palmilujo no cuenta con una estructura anteriormente realizada para diseñar los perfiles de cargos de cada uno de los colaboradores, se estructurará de la siguiente manera:

**Figura 10. Organigrama fábrica de estuches Palmilujo 2015**






## 7. MANUAL DE PERFILES DE CARGO

	DENOMINACIÓN DEL CARGO		<b>GERENTE</b>
	TÍTULO		<b>GERENTE GENERAL</b>
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Liderar y coordinar las funciones de planeamiento estratégico de la empresa</b>	

### TABLA DE CONTENIDO

1. IDENTIFICACION
2. PERFIL
3. FUNCIONES
4. ESPECIFICACIONES Y REQUERIMIENTOS



	DENOMINACIÓN DEL CARGO		GERENTE
	TÍTULO		GERENTE GENERAL
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN	
	MANUAL DE FUNCIONES	Liderar y coordinar las funciones de planeamiento estratégico de la empresa	

## 2. PERFIL

### 2.1 DESCRIPCIÓN DEL CARGO

2.1.1 Planear, ejecutar y dirigir los procesos administrativos y operativos de la organización.

2.1.2 Desarrollo de estrategias de ventas y proyecciones organizacionales.

### 2.2 NIVEL ACADÉMICO

Profesional en administración de empresas.

### 2.3 CONOCIMIENTOS ADICIONALES


2.3.1 Manejo Avanzado del Sistema Operativo Windows y de herramientas como Word, Excel y Power Point.

2.3.2 Planes de negocio.

2.3.3 Procesos e indicadores.

2.1.4 Conocimiento en maquinaria y equipo indispensable para llevar a cabo todos los procesos dentro de la organización.

2.1.5 Debe tener conocimientos de todos los procedimientos realizados por cada uno de sus colaboradores, sin tener desconocimiento de alguno.

	DENOMINACIÓN DEL CARGO		<b>GERENTE</b>
	TÍTULO		<b>GERENTE GENERAL</b>
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Liderar y coordinar las funciones de planeamiento estratégico de la empresa</b>	

## 2.4. EXPERIENCIA PROFESIONAL

2.4.1 Experiencia mínima de dos años en labores afines, preferiblemente en una empresa comercial o de producción.

## 2.5. ACTITUDES Y PERSONALIDAD

2.5.1 Liderazgo.


2.5.2 Sumamente responsable.

2.5.3 Buen manejo de relaciones interpersonales.

2.5.4 Orientación al logro.

2.5.5 Iniciativa y recursividad.

2.5.6 Sinergia.

	DENOMINACIÓN DEL CARGO		<b>GERENTE</b>
	TÍTULO		<b>GERENTE GENERAL</b>
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Liderar y coordinar las funciones de planeamiento estratégico de la empresa</b>	

### 3 FUNCIONES

#### 3.1 FUNCIONES ESPECIFICAS

3.1.1 Aprovechar eficientemente todos los recursos de la organización mediante el planeamiento, la organización, la dirección y el control.


3.1.2 Dirigir, supervisar y coordinar las funciones de cada uno de los colaboradores de la organización (tecnológicos, humanos, materiales y financieros) que se estén ejecutando de una forma eficaz y eficiente de acuerdo a las metas y los objetivos organizacionales.

3.1.3 Velar por el cumplimiento de la misión, visión, normas, políticas, procedimientos, proyectos y metas de la organización y recomendar los ajustes necesarios.

3.1.4 Verificar los procedimientos relacionados con el manejo de recursos y bienes y recomendarlos correctivos que sean necesarios.

3.1.5 Fomentar en toda la organización la formación de una cultura de control que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional.

3.1.6 Analizar permanente los riesgos que pueden afectar el normal desarrollo de la organización y la efectividad de los controles que se han establecido para su administración.

	DENOMINACIÓN DEL CARGO		<b>GERENTE</b>
	TÍTULO		<b>GERENTE GENERAL</b>
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Liderar y coordinar las funciones de planeamiento estratégico de la empresa</b>	

3.1.7 Capacitación constante que le brinde herramientas para entender como es afectado el entorno por variables externas a la organización.

3.1.8 Fomentar un ambiente de confianza plena, tanto entre los miembros internos de la organización como con las personas o instituciones con las que se relaciona la empresa.

3.1.9 Velar por que los trabajadores mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta auto dirigida hacia las metas importantes.

3.1.10 Delegar, consolidar y conducir el equipo de trabajo a desarrollar sus funciones con autonomía y responsabilidad.


## **4 ESPECIFICACIONES Y REQUERIMIENTOS**

### **4.1 HABILIDADES**

4.1.1 Habilidad de interactuar efectivamente con sus colaboradores.

4.1.4 Habilidad cognitiva. Debe tener iniciativa para tomar decisiones acertadas, logrando con ello una buena capacidad de análisis y síntesis, buena memoria para recordar datos, cifras, nombres de personas y creatividad para innovar.

4.1.5 Habilidad para ejercer influencia, motivar, integrar y orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirar valores de acción y anticipar escenarios de desarrollo, establecer los plazos y objetivos, efectuar adecuado seguimiento y retroalimentación, considerando las opiniones de los otros.

	DENOMINACIÓN DEL CARGO		<b>GERENTE</b>
	TÍTULO		<b>GERENTE GENERAL</b>
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Liderar y coordinar las funciones de planeamiento estratégico de la empresa</b>	

4.1.6 Habilidad de negociación y capacidad de aprendizaje de cada uno de sus colaboradores.

4.1.7 Habilidad para manejar el cambio asegurando la competitividad y efectividad a un largo plazo.

4.1.8 Habilidad comunicativa. Es la capacidad de expresarse de manera efectiva, transmitiendo ideas y conceptos claros. Una buena comunicación empieza por la escucha y comprendiendo a otros.


4.1.9 Integridad moral y ética. Se debe mostrar seguridad y confianza para los accionistas y para la sociedad, por lo que sus acciones y conductas deben estar dentro de una moral y ética intachable.

## 4.2 RESPONSABILIDAD

4.2.1 Velar por el cumplimiento de las normas de la organización.

4.2.2 Responsable del cumplimiento de las funciones y objetivos organizacionales.

4.2.3 Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.


	DENOMINACIÓN DEL CARGO		<b>CARTERA</b>
	TÍTULO		<b>AUXILIAR TECNICO CONTABLE</b>
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Liderar y coordinar los pagos y cobros establecidos</b>	

## TABLA DE CONTENIDO

1. IDENTIFICACION
2. PERFIL
3. FUNCIONES
4. ESPECIFICACIONES Y REQUERIMIENTOS





	DENOMINACIÓN DEL CARGO		<b>CARTERA</b>
	TÍTULO		<b>AUXILIAR TÉCNICO CONTABLE</b>
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Liderar y coordinar los pagos y cobros establecidos</b>	

## **2. PERFIL**

### **2.1 DESCRIPCIÓN DE CARGO**

2.1.1 Responsable de los diferentes procesos contables y suministro de información oportuna para la toma de decisiones.

2.1.2 Realizar actividades de archivo, digitar y registrar las transacciones contables de las operaciones de la compañía y verificar su adecuada contabilización.

### **2.2 NIVEL ACADÉMICO**

Título de Auxiliar contable.


### **2.3 CONOCIMIENTOS ADICIONALES**

2.3.1 Manejo Avanzado del Sistema Operativo Windows y de herramientas como Word, Excel y Power Point.

2.3.2 Conocimientos en sistemas informáticos de administración contable.

### **2.4 EXPERIENCIA PROFESIONAL**

2.4.1 Experiencia mínima de un año.

	DENOMINACIÓN DEL CARGO	
	<b>CARTERA</b>	
	TÍTULO	
	<b>AUXILIAR TECNICO CONTABLE</b>	
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Liderar y coordinar los pagos y cobros establecidos</b>

## 2.5 ACTITUDES Y PERSONALIDAD

2.5.1 Analítico.

2.5.2 Actitud hacia el trabajo en equipo.

2.5.3 Buen manejo de relaciones interpersonales.

2.5.4 Habilidad numérica.

2.5.5 Responsabilidad y cumplimiento.

## 3. FUNCIONES


### 3.1 FUNCIONES ESPECÍFICAS

3.1.1 Recibir y cuadrar facturas de mercadeo de las diferentes ventas para sus respectivos cobros.

3.1.2 Recibir y cuadrar facturas de los diferentes proveedores para realizar su respectivo pago en las fechas establecidas.

3.1.3 Entregar los documentos relacionados con los pagos (ingresos y egresos) ya efectuados para la elaboración del balance general de la caja.

3.1.4 Elaborar facturas de gastos administrativos.

	DENOMINACIÓN DEL CARGO	
	<b>CARTERA</b>	
	TÍTULO	
	<b>AUXILIAR TECNICO CONTABLE</b>	
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Liderar y coordinar los pagos y cobros establecidos</b>

3.1.5 Atender de manera ágil, amable y eficaz las llamadas telefónicas.

3.1.6 Atender a los diferentes clientes o usuarios ya sea verbal o mediante llamadas telefónicas con el fin de resolver inquietudes relacionadas con la programación de pagos, emisión o trámite de cheques, facturas pendientes por realizar el respectivo pago o consignación, con el fin de conservar y preservar los mejores clientes satisfaciendo sus necesidades de información.

3.1.7 Recibir los documentos relacionados con las compras con sus respectivos comprobantes con el fin de dar cumplimiento a las fechas de pago.

3.1.8 Controlar y verificar la cartera a favor de la empresa y velar por su recaudo oportuno.


3.1.9 Evaluar constantemente los resultados y compararlos periódicamente con los objetivos establecidos por la organización.

## **4. ESPECIFICACIONES Y REQUERIMIENTOS**

### **4.1 HABILIDADES**

4.1.1 Habilidad para operar programas de office y todos aquellos sistemas informáticos de administración contable.

4.1.2 Mantener un equilibrio correcto en los proyectos y la asignación de recursos más importantes para la empresa o cartera de productos.

	DENOMINACIÓN DEL CARGO		<b>CARTERA</b>
	TÍTULO		<b>AUXILIAR TECNICO CONTABLE</b>
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Liderar y coordinar los pagos y cobros establecidos</b>	


4.1.3 Evaluar expresamente escenarios para asignar y equilibrar la capacidad genérica de recursos en la cartera.

4.1.4 Integridad moral y ética. Se debe mostrar seguridad y confianza para los accionistas y para la sociedad, por lo que sus acciones y conductas deben estar dentro de una moral y ética intachable.

## 4.2. RESPONSABILIDAD


4.2.1 Revisar de forma minuciosa la secuencia numérica de los documentos, con el fin de asegurarse que toda la información del mes este bien procesada.

4.2.2 Manejo de información confidencial.

	DENOMINACIÓN DEL CARGO	
	<b>MERCADEO</b>	
	TÍTULO	
	<b>GERENTE MERCADEO</b>	
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Dar cumplimiento a las metas de venta determinadas por la gerencia general</b>


## TABLA DE CONTENIDO

1. IDENTIFICACION
2. PERFIL
3. FUNCIONES
4. ESPECIFICACIONES Y REQUERIMIENTOS

	DENOMINACIÓN DEL CARGO		<b>MERCADEO</b>
	TÍTULO		<b>GERENTE MERCADEO</b>
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Dar cumplimiento a las metas de venta determinadas por la gerencia general</b>	

## 1. IDENTIFICACIÓN

<b>NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE:</b>          <b>MERCADEO</b>	EDITÓ:
	_____
	<b>LEONARDO GÓMEZ VARGAS</b>
	_____
	<b>YORLADI CÁRDENAS QUEVEDO</b>
	REVISÓ
	_____
	<b>JANETH TORRES HOYOS</b>
<b>NATURALEZA DEL CARGO:</b> Persona encargada de cumplir con las metas de ventas estipuladas por la gerencia general, planificando, ejecutando y controlando fuerzas de ventas, generando nuevas oportunidades de negocio, planes de fidelización de cliente y un servicio de venta y post venta de excelencia.	

	DENOMINACIÓN DEL CARGO		<b>MERCADEO</b>
	TÍTULO		<b>GERENTE MERCADEO</b>
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Dar cumplimiento a las metas de venta determinadas por la gerencia general</b>	

## 2. PERFIL

### 2.1 DESCRIPCIÓN DE CARGO

2.1.1 Desempeñarse en contexto para detectar las nuevas tendencias del mercado, planteando soluciones estratégicas de comunicación integrada, definiendo, decidiendo y analizando para lograr con ello un posicionamiento y recordación de marca.

### 2.2 NIVEL ACADÉMICO

Título de Administración de empresas o mercadeo.

### 2.3 CONOCIMIENTOS ADICIONALES


2.3.1 Manejo de los elementos de la mezcla de mercadotecnia (producto, promoción, distribución y precio) y su aplicación en el desarrollo y ejecución de planes de mercadeo.

2.3.2 Manejo de mensajes publicitarios de acuerdo a los códigos y a las técnicas que utiliza el lenguaje creativo en publicidad.

### 2.4 EXPERIENCIA PROFESIONAL

2.4.1 Experiencia mínima de un año, en labores a fines.



	DENOMINACIÓN DEL CARGO	
	<b>MERCADEO</b>	
	TÍTULO	
	<b>GERENTE MERCADEO</b>	
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Dar cumplimiento a las metas de venta determinadas por la gerencia general</b>

## 2.5 ACTITUDES Y PERSONALIDAD

2.5.1 Proactivo.

2.5.2 Seguro de sí mismo.

2.5.3 Buen manejo de relaciones interpersonales.

2.5.4 Organizado y planificador.

2.5.5 Responsabilidad y cumplimiento.


## 3. FUNCIONES

### 3.1 FUNCIONES ESPECÍFICAS

3.1.1 Capacitarse y actualizarse permanentemente.

3.1.2 Segmentar el mercado para conocer de manera más detallada el grupo meta y la cantidad de consumidores con características más homogéneas, permitiendo a la empresa diseñar una mejor oferta que sea atractiva y de mayor nivel de respuesta por parte de sus clientes.

3.1.3 Organizar presupuestos de ventas y velar por el cumplimiento del mismo.

	DENOMINACIÓN DEL CARGO		<b>MERCADEO</b>
	TÍTULO		<b>GERENTE MERCADEO</b>
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Dar cumplimiento a las metas de venta determinadas por la gerencia general</b>	

3.1.4 Crear e innovar para aumentar la capacidad competitiva de la empresa.

3.1.5 Buscar posicionamiento para que genere preferencia en el mercado que influyan sobre el consumidor y genere compra de productos.

3.1.6 Ejecutar y diseñar planes de investigación de mercado.

3.1.7 Encontrar los mejores canales de distribución.

3.1.8 Dirigir la publicidad y el impulso de la marca por medio de cuñas, pautas y medios impresos.


3.1.9 Fijar nichos y clientes finales.

3.1.10 Seleccionar los medios de comunicación apropiados con su campaña publicitaria de acuerdo con las características del producto.

3.1.11 Usar tecnología para el análisis de clientes que ayude a mejorar la mercadotecnia dirigida.

3.1.12 Analizar información de la competencia y los nuevos competidores que llegan al mercado.

3.1.13 Realizar visitas comerciales a todos los clientes ya establecidos, de igual manera ir en la búsqueda de nuevos mercados.

	DENOMINACIÓN DEL CARGO		<b>MERCADEO</b>
	TÍTULO		<b>GERENTE MERCADEO</b>
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Dar cumplimiento a las metas de venta determinadas por la gerencia general</b>	

3.1.14 Realizar actividades relativas a promoción, ventas y distribución de productos.

3.1.15 Diseñar estrategias publicitarias de acuerdo a las necesidades del mercado, utilizando los medios de comunicación necesarios para ello.

3.1.16 Desarrollar estrategias adecuadas para generar ventas y utilidades.

3.1.17 Realizar fuerza de ventas a aquellos productos que tienen poca salida en el mercado.


3.1.18 Ofrecer productos de excelente calidad, buscando siempre la máxima satisfacción del cliente.

3.1.19 Elaborar técnicas de ventas creativas.

3.1.20 Elaborar mensajes simples, disminuyendo la posibilidad de confusión, garantizando un mayor éxito a la hora de llegar al cliente.

3.1.21 Desarrollar un alto grado de imaginación e ingenio en la solución de problemas organizacionales.

3.1.22 Asumir cambios de estrategias organizacionales, que promuevan un crecimiento y mejora continua.

	DENOMINACIÓN DEL CARGO		<b>MERCADEO</b>
	TÍTULO		<b>GERENTE MERCADEO</b>
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Dar cumplimiento a las metas de venta determinadas por la gerencia general</b>	

3.2.23. Orientar a su grupo de trabajo mediante el ejemplo hacía el logro de los objetivos organizacionales.

### 3 ESPECIFICACIONES Y REQUERIMIENTOS

#### 3.1 HABILIDADES

**3.1.1.** Habilidad para detectar problemas de mercadeo y solucionarlos mediante ideas creativas y novedosas como base de mensajes publicitarios y difundirlos a través de medios masivos y directos.

**3.1.2.** Desarrollar habilidades que nos permita la gestión adecuada del tiempo.


**3.1.3.** Habilidad para detectar oportunidades y problemas en el mercadeo.

**3.1.4.** Contar con la habilidad de gestionar correctamente las emociones del consumidor.

**3.1.5.** Saberle llegar al cliente, de tal manera que sienta que se preocupa por él, en definitiva hacerlo sentir importante, apreciado y único.

**3.1.6.** Generarle al cliente la sensación de que el producto es líder del mercado y esté le otorga ventajas frente a la competencia.

**3.1.7.** Fortalecer la decisión de compra del consumidor comunicándole qué es y para qué sirve el producto.

	DENOMINACIÓN DEL CARGO		<b>MERCADEO</b>
	TÍTULO		<b>GERENTE MERCADEO</b>
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Dar cumplimiento a las metas de venta determinadas por la gerencia general</b>	

## 3.2. RESPONSABILIDAD

**3.2.1.** El gerente mercadeo debe estar completamente capacitado para investigar y atender las diferentes actividades y problemas inherentes a la planificación, diseño y ejecución de soluciones, y propuestas para atender las problemáticas que se le presenten en su ámbito laboral.


**3.2.2.** Llevar un margen elevado de ventas ya que de estas depende el sostenimiento de la empresa.

	DENOMINACIÓN DEL CARGO		<b>PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN</b>
	TÍTULO		<b>COORDINADOR DE PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN</b>
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Planear y organizar las actividades de la empresa</b>	

## TABLA DE CONTENIDO

1. IDENTIFICACION
2. PERFIL
3. FUNCIONES
4. ESPECIFICACIONES Y REQUERIMIENTOS



	DENOMINACIÓN DEL CARGO		<b>PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN</b>
	TÍTULO		<b>COORDINADOR DE PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN</b>
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Planear y organizar las actividades de la empresa</b>	

## 2. PERFIL

### 2.1 DESCRIPCIÓN DE CARGO

2.1.1 Planear y programar todas aquellas actividades a desempeñar dentro de la organización logrando con ello optimización de procesos.

2.1.2 Realizar un análisis, control y seguimiento de disponibilidad de inventarios.

### 2.2 NIVEL ACADÉMICO

Título de Administración de empresas o Ingeniero Industrial.

### 2.3 CONOCIMIENTOS ADICIONALES


2.3.1 Manejo Avanzado del Sistema Operativo Windows y de herramientas como Word, Excel y Power Point.

2.3.2 Manejo de inventarios.

### 2.4 EXPERIENCIA PROFESIONAL

2.4.1 Se requiere que la persona cuente con una experiencia en: inventarios, planeación y programación en producción.



	DENOMINACIÓN DEL CARGO		<b>PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN</b>
	TÍTULO		<b>COORDINADOR DE PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN</b>
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Planear y organizar las actividades de la empresa</b>	

## 2.5 ACTITUDES Y PERSONALIDAD

2.5.1 Proactivo.

2.5.2 Orientación al resultado.

2.5.3 Comprometido.

2.5.4 Organizado y planificador.

2.5.5 Responsabilidad y cumplimiento.

## 3. FUNCIONES

### 3.1 FUNCIONES ESPECÍFICAS

3.1.1 Capacitarse y actualizarse permanentemente en todas aquellas funciones relacionadas con su cargo.

3.1.2 Planear estrategias para dar un oportuno cumplimiento a las actividades dentro de la organización.

3.1.3 Proporcionar información realista, bien dimensionada y alcanzable.

3.1.4 Ver qué actividades deberán desarrollarse a un corto plazo.

	DENOMINACIÓN DEL CARGO	<b>PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN</b>
	TÍTULO	<b>COORDINADOR DE PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN</b>
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN <b>Planear y organizar las actividades de la empresa</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	

3.1.5 Llevar una gestión y control de inventarios para determinar los niveles adecuados de existencia, minimizando roturas de stock y de esta manera hacer pedidos de materia prima requerida.

3.1.6 Establecer fechas para cada actividad fijando un calendario para llevar un orden secuencial lógico, coherente con los recursos que se van a utilizar.

3.1.7 Identificar los cuellos de botella en los procesos de producción para realizar un análisis en cómo aumentar la eficiencia en esta operación.

3.1.8 Coordinar con el gerente de mercadeo la recepción de pedidos y dar oportuno cumplimiento a estos.

3.1.9 Velar que los coordinadores tengan en el menor tiempo los pedidos para su pronto despacho.

3.1.10 El coordinador de Planeación y Programación debe definir el calendario de las actividades (días hábiles, duración de la jornada, etc.).

3.1.11 Programar los tiempos (asignar fecha de inicio y fin a cada actividad).

## **4. ESPECIFICACIONES Y REQUERIMIENTOS**

### **4.1 HABILIDADES**

4.1.1 Habilidad para determinar qué actividad hay que concretar y en qué momento.

	DENOMINACIÓN DEL CARGO		<b>PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN</b>
	TÍTULO		<b>COORDINADOR DE PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN</b>
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Planear y organizar las actividades de la empresa</b>	

4.1.2 Desarrollar habilidades que permita la gestión adecuada del tiempo.


4.1.3 Habilidad para determinar las principales actividades.

4.1.4 Capacidad de análisis, resolución de problemas y planeación.

## **4.2 RESPONSABILIDAD**


4.2.1 Velar por la seguridad de los colaboradores. Implementar normas de seguridad industrial y laboral que permita prevenir riesgos y emergencias de las personas que laboran dentro de la organización.

4.2.2 Responsabilidad de manejo de equipos, herramientas y materiales. Es responsabilidad del gerente velar por el buen funcionamiento de toda la maquinaria y equipo, así mismo, realizar la contratación a terceros para su respectivo mantenimiento, brindar la dotación adecuada para el desarrollo de sus funciones minimizando el riesgo que puede ocasionar el desempeñar las labores.

	DENOMINACIÓN DEL CARGO	
	<b>AUX. PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN</b>	
	TÍTULO	
	<b>COORDINADOR DE ESTUCHES Y BOLSAS DE PANA</b>	
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Planear y coordinar las actividades requeridas para la elaboración y producción de estuches y bolsas</b>


## TABLA DE CONTENIDO

1. IDENTIFICACION
2. PERFIL
3. FUNCIONES
4. ESPECIFICACIONES Y REQUERIMIENTOS

	DENOMINACIÓN DEL CARGO	
	<b>AUX. PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN</b>	
	TÍTULO	<b>COORDINADOR DE ESTUCHES Y BOLSAS DE PANA</b>
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Planear y coordinar las actividades requeridas para la elaboración y producción de estuches y bolsas</b>

## 1. IDENTIFICACIÓN

<b>NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE:</b>          <b>COORDINADOR DE ESTUCHES Y BOLSAS</b>	EDITÓ:
	_____
	<b>LEONARDO GÓMEZ VARGAS</b>
	_____
	<b>YORLADI CÁRDENAS QUEVEDO</b>
	REVISÓ
	_____
	<b>JANETH TORRES HOYOS</b>
<b>NATURALEZA DEL CARGO:</b> Persona encargada de planear y coordinar todas las actividades que se requieren para llevar a cabo la elaboración y producción pertinente a los estuches y bolsas.	

	DENOMINACIÓN DEL CARGO	
	<b>AUX. PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN</b>	
	TÍTULO	
	<b>COORDINADOR DE ESTUCHES Y BOLSAS DE PANA</b>	
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Planear y coordinar las actividades requeridas para la elaboración y producción de estuches y bolsas</b>

## 2. PERFIL

### 2.1 DESCRIPCIÓN DE CARGO

El coordinador de estuches y bolsas de pana estará involucrado en el control de calidad, control de la producción total de los pedidos y asegurar que el producto esté listo para la entrega a planeación y programación para su respectivo despacho.

### 2.2 NIVEL ACADÉMICO

Título Administrador de empresas con énfasis en producción.


### 2.3 CONOCIMIENTOS ADICIONALES

2.3.1 Manejo Avanzado del Sistema Operativo Windows y de herramientas como Word, Excel y Power Point.

2.3.2 Manejo de inventarios.

### 2.4 EXPERIENCIA PROFESIONAL

2.4.1 Se requiere que la persona cuente con una experiencia en: inventarios y producción.

	DENOMINACIÓN DEL CARGO	
	<b>AUX. PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN</b>	
	TÍTULO	
	<b>COORDINADOR DE ESTUCHES Y BOLSAS DE PANA</b>	
	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN	
	TIPO DE DOCUMENTO	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Planear y coordinar las actividades requeridas para la elaboración y producción de estuches y bolsas</b>

## 2.5 ACTITUDES Y PERSONALIDAD

2.5.1 Proactivo.

2.5.2 Orientación al resultado.

2.5.3 Comprometido.

2.5.4 Organizado y planificador.

2.5.5 Responsabilidad y cumplimiento.


## 3. FUNCIONES

### 3.1 FUNCIONES ESPECÍFICAS

3.1.1 Recibir orden de pedidos requeridos por parte de planeación y programación.

3.1.2 Revisar los niveles de stock de telas (pana japonesa en todos los colores), para informar a planeación y programación cuando realizar pedidos de materia prima.

3.1.3 Revisar los niveles de stock de troquelado, para así determinar que debe producir el troquelador.

	DENOMINACIÓN DEL CARGO	
	<b>AUX. PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN</b>	
	TÍTULO	
	<b>COORDINADOR DE ESTUCHES Y BOLSAS DE PANA</b>	
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Planear y coordinar las actividades requeridas para la elaboración y producción de estuches y bolsas</b>

3.1.4 Realizar corte de tela para la elaboración de estuches de las respectivas referencias.

3.1.5 Reunir la materia prima necesaria para la producción de estuches, formando paquetes de 144 unidades por artículo, (base tapa, base asiento, seda, bisel, aro tapa, aro asiento, pana tapa, pana interior y/o forma).

3.1.6 Realizar entrega a los colaboradores de la materia prima (troquelado, tela, bóxer, colbón, Thiner) para dar inicio al proceso.

3.1.7 Llevar un control sistematizado de la materia prima entregada a cada colaborador para la elaboración de los estuches, con el fin de identificar que se encuentra en producción.

3.1.8 Llevar un control sistematizado de la materia prima entregada a colaboradores externos para la elaboración de bolsas de pana.


3.1.9 Realizar corte de tela a medida para el troquelado de las bolsas de pana, dando paso a la confección de estas, siendo entregado a colaboradores externos.

3.1.10 Entregar a colaboradores externos el corte de hilo crochet para ser este enhebrado en las bolsas de pana.

3.1.11 Organizar las bolsas de pana terminadas en paquetes de 100 unidades, combinadas en los diferentes colores (amarillo, gris, rojo, naranja, verde limón, azul, blanca).

3.1.12 Marcar la bolsa de pana si el cliente lo requiere (técnica screen).



	DENOMINACIÓN DEL CARGO	
	<b>AUX. PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN</b>	
	TÍTULO	
	<b>COORDINADOR DE ESTUCHES Y BOLSAS DE PANA</b>	
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Planear y coordinar las actividades requeridas para la elaboración y producción de estuches y bolsas</b>

## **4. ESPECIFICACIONES Y REQUERIMIENTOS**

### **4.1 HABILIDADES**

4.1.1 Capacidad para identificar las necesidades de capacitación y entrenamiento, para mantener y mejorar la competencia del personal.

4.1.2 Capacidad para controlar el manejo y uso racional de los recursos.


4.1.3 Analizar fallos o imprevistos durante la producción, tomando decisiones para su solución.

### **4.2 RESPONSABILIDAD**

4.2.1 Es responsable de las existencias de materia prima y de los productos en proceso.


4.2.2 Velar por el correcto funcionamiento de maquinarias y equipos.

4.2.3 Establecer controles de seguridad y determinar parámetros de funcionamiento de equipos y procesos que garanticen la producción y mantengan la seguridad del colaborador.

	DENOMINACIÓN DEL CARGO	
	<b>TROQUELADOR</b>	
	TÍTULO	
	<b>AUXILIAR DE ESTUCHES Y BOLSAS DE PANA</b>	
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Realizar las actividades de troquelado requeridas para la elaboración y producción de estuches y bolsas</b>


## TABLA DE CONTENIDO

1. IDENTIFICACIÓN
2. PERFIL
3. FUNCIONES
4. ESPECIFICACIONES Y REQUERIMIENTOS

	DENOMINACIÓN DEL CARGO	<b>TROQUELADOR</b>
	TÍTULO	<b>AUXILIAR DE ESTUCHES Y BOLSAS DE PANA</b>
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN <b>Realizar las actividades de troquelado requeridas para la elaboración y producción de estuches y bolsas</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	

## 1. IDENTIFICACIÓN

<b>NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE:</b>          <b>TROQUELADOR</b>	EDITÓ:
	_____
	<b>LEONARDO GÓMEZ VARGAS</b>
	_____
	<b>YORLADI CÁRDENAS QUEVEDO</b>
	REVISÓ
	_____
	<b>JANETH TORRES HOYOS</b>
<b>NATURALEZA DEL CARGO:</b> Persona encargada de realizar todas las actividades de troquelado requeridas para llevar a cabo la elaboración y producción pertinente a los estuches y bolsas.	

	DENOMINACIÓN DEL CARGO		<b>TROQUELADOR</b>
	TÍTULO		<b>AUXILIAR DE ESTUCHES Y BOLSAS DE PANA</b>
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Realizar las actividades de troquelado requeridas para la elaboración y producción de estuches y bolsas</b>	

## 2. PERFIL

### 2.1 DESCRIPCIÓN DEL CARGO

2.1.1 El Troquelador deberá preparar los materiales ajustando los elementos del proceso para llevar a cabo el troquelado, interviniendo en el proceso de corte y preparación de la máquina para obtener productividad y calidad de los productos.

### 2.2 NIVEL ACADÉMICO

No requiere, ya que la empresa realizará el proceso de inducción y capacitación para llevar a cabo el manejo de la maquinaria.


### 2.3 CONOCIMIENTOS ADICIONALES

2.3.1 Manejo de herramientas industriales.

2.3.2 Manejo de papel, cartón y materiales afines.

### 2.4 EXPERIENCIA PROFESIONAL

2.4.1 Se requiere que la persona cuente con algún tipo de experiencia en manejo de maquinaria.

	DENOMINACIÓN DEL CARGO		<b>TROQUELADOR</b>
	TÍTULO		<b>AUXILIAR DE ESTUCHES Y BOLSAS DE PANA</b>
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Realizar las actividades de troquelado requeridas para la elaboración y producción de estuches y bolsas</b>	

## 2.5 ACTITUDES Y PERSONALIDAD

2.5.1 Proactivo.

2.5.2 Capacidad de aprendizaje.

2.5.3 Comprometido.

2.5.4 Organizado y planificador.

2.5.5 Responsabilidad y cumplimiento.


## 3 FUNCIONES

### 3.1 FUNCIONES ESPECÍFICAS

3.1.1 Recibirá las órdenes de producción, por parte del coordinador de estuches y bolsas de pana.

3.1.2 Preparar los elementos necesarios para llevar a cabo el troquelado.

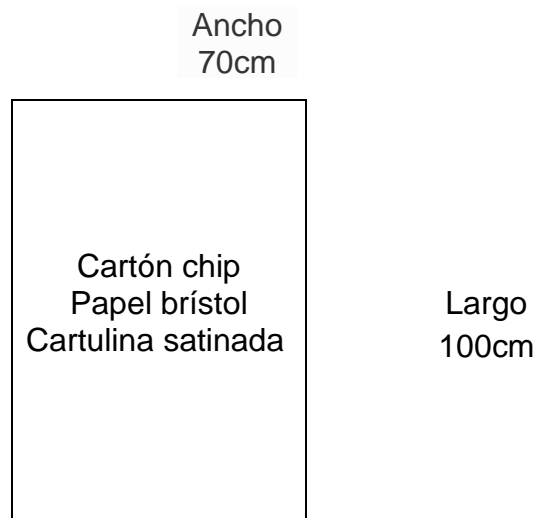
3.1.3 Operar en el proceso de troquelado en condiciones de seguridad, calidad y productividad.


	DENOMINACIÓN DEL CARGO		<b>TROQUELADOR</b>
	TÍTULO		
	<b>AUXILIAR DE ESTUCHES Y BOLSAS DE PANA</b>		
TIPO DE DOCUMENTO		RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Realizar las actividades de troquelado requeridas para la elaboración y producción de estuches y bolsas</b>	

3.1.4 Deberá organizar las partes troqueladas (base tapa, base asiento, seda, bisel, pana interior, pana tapa, aro asiento, aro tapa) en paquetes de 144 unidades equivalente a 1 gruesa.

3.1.5 Deberá realizar las funciones de corte de material (cartón chip, papel brístol y cartulina blanca satinada) establecidas en la organización de la siguiente manera, dependiendo la referencia para posteriormente troquelarla.

Las cartulinas descritas anteriormente tienen un área de 100 x 70



	DENOMINACIÓN DEL CARGO		
	<b>TROQUELADOR</b>		
	TITULO		
	<b>AUXILIAR DE ESTUCHES Y BOLSAS DE PANA</b>		
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Realizar las actividades de troquelado requeridas para la elaboración y producción de estuches y bolsas</b>	


A continuación se describirá los cortes de algunas de las referencias a realizar por parte del troquelador<sup>13</sup>:

<b>ADEREZO</b>			
	LARGO	ANCHO	UNDS POR LAMINA
BASE TAPA	100÷22	70÷22	54
BASE ASIENTO	100÷19,5	70÷19,7	70
SEDA	100÷18	X 70	88
BISEL	100÷33	70÷17,5	144
ARO TAPA	100÷32	70÷14	70
ARO ASIENTO	100÷32	70÷14	180
PANA TAPA	50÷16	X 70	54
PANA INTERIOR	100÷30	70÷10,5	108

<b>ANILLO 50 - 40</b>			
	LARGO	ANCHO	UNDS POR LAMINA
BASE TAPA	100÷18,5	X 70	90
BASE ASIENTO	100÷18	70÷15	146
SEDA	100÷18	70÷15	146
BISEL	100÷16,5	70÷10	252
ARO TAPA	100÷18	70÷15	140
ARO ASIENTO	100÷18,6	70÷14	300
PANA TAPA	70÷10	X 50	168
FORMA	100÷17,6	70÷14	170

<b>CADENA</b>			
	LARGO	ANCHO	UNDS POR LAMINA
BASE TAPA	100÷25	70÷20	48
BASE ASIENTO	100÷24	70÷17,5	64
SEDA	100÷20	70÷16	80
BISEL	100÷30	70÷17,5	144
ARO TAPA	100÷31,5	70÷10,4	120
ARO ASIENTO	100÷31	70÷12,6	210
PANA TAPA	70÷10	X50	56
PANA INTERIOR	50 ÷12,5	X70	64

<sup>13</sup> Información proporcionada por la Fábrica de estuches Palmilujo, 1992.

	DENOMINACIÓN DEL CARGO		<b>TROQUELADOR</b>
	TÍTULO		
	<b>AUXILIAR DE ESTUCHES Y BOLSAS DE PANA</b>		
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Realizar las actividades de troquelado requeridas para la elaboración y producción de estuches y bolsas</b>	

<b>ANILLO 50 - 50</b>			
	LARGO	ANCHO	UNDS POR LAMINA
BASE TAPA	100÷18	70÷35	88
BASE ASIENTO	100÷21	70÷14	120
SEDA	100÷28,5	70÷14,5	126
BISEL	100÷20	70÷9,3	240
ARO TAPA	100÷20	70÷15	140
ARO ASIENTO	100÷20	70÷14	300
PANA TAPA	50÷10	X 70	140
FORMA	100÷26,6	70÷14	150

## **4 ESPECIFICACIONES Y REQUERIMIENTOS**

### **4.1 HABILIDADES**

4.1.1 Capacidad para controlar el manejo y uso racional de los recursos.


4.1.2 Analizar fallos o imprevistos durante el troquelado, tomando decisiones para su solución.

### **4.2 RESPONSABILIDAD**

4.2.1 Utilizar adecuadamente los elementos de protección tales como: protectores auditivos, tapabocas, botas con platina.


4.2.2 No usar relojes, anillo o cadenas.



	DENOMINACIÓN DEL CARGO		<b>TROQUELADOR</b>
	TÍTULO		<b>AUXILIAR DE ESTUCHES Y BOLSAS DE PANA</b>
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <b>Realizar las actividades de troquelado requeridas para la elaboración y producción de estuches y bolsas</b>

4.2.3 No usar celular mientras esta en las labores de troquelado, siendo este un elemento distractor.

4.2.4 Utilizar herramientas en buen estado y equipos adecuados para cada labor.

	DENOMINACIÓN DEL CARGO	
	<b>AUX. PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN</b>	
	TÍTULO	
	<b>COORDINADOR DE EXHIBIDORES</b>	
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Planear y coordinar las actividades requeridas para la elaboración y producción de exhibidores

## TABLA DE CONTENIDO

1. IDENTIFICACIÓN
2. PERFIL
3. FUNCIONES
4. ESPECIFICACIONES Y REQUERIMIENTOS



	DENOMINACIÓN DEL CARGO	
	<b>AUX. PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN</b>	
	TÍTULO	
	<b>COORDINADOR DE EXHIBIDORES</b>	
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Planear y coordinar las actividades requeridas para la elaboración y producción de exhibidores

## 2. PERFIL

### 2.1 DESCRIPCIÓN DE CARGO

2.1.1 El coordinador de exhibidores estará involucrado en el control de calidad, control de la producción total de los pedidos y asegurar que el producto esté listo para la entrega a planeación y programación para su respectivo despacho.

### 2.2 NIVEL ACADÉMICO

Título Administrador de empresas con énfasis en producción.

### 2.2 CONOCIMIENTOS ADICIONALES

2.3.1 Manejo Avanzado del Sistema Operativo Windows y de herramientas como Word, Excel y Power Point.

2.3.2 Manejo de inventarios.

### 2.4 EXPERIENCIA PROFESIONAL

2.4.1 Se requiere que la persona cuente con una experiencia en: inventarios y producción.

	DENOMINACIÓN DEL CARGO	
	<b>AUX. PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN</b>	
	TÍTULO	
	<b>COORDINADOR DE EXHIBIDORES</b>	
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Planear y coordinar las actividades requeridas para la elaboración y producción de exhibidores

## 2.5 ACTITUDES Y PERSONALIDAD

2.5.1 Proactivo.

2.5.2 Orientación al resultado.

2.5.3 Comprometido.

2.5.4 Organizado y planificador.

2.5.5 Responsabilidad y cumplimiento.

## 3. FUNCIONES

### 3.1 FUNCIONES ESPECÍFICAS

3.1.1 Recibir orden de pedidos requeridos por parte de planeación y programación.

3.1.2 Pasar orden de producción a carpintería para llevar a cabo el corte y armado del exhibidor requerido.

3.1.3 Revisar los niveles de stock de cueros sintéticos (cuerotex, arcanzas, lona kodra, lazio, assia supra, montana).

	DENOMINACIÓN DEL CARGO	
	<b>AUX. PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN</b>	
	TÍTULO	
	<b>COORDINADOR DE EXHIBIDORES</b>	
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Planear y coordinar las actividades requeridas para la elaboración y producción de exhibidores

3.1.4 Realizar corte de cuero para la elaboración de los exhibidores.

3.1.5 Dar inducción los asistentes para llevar a cabo la elaboración de los exhibidores (forrado).

3.1.6 Realizar control de calidad al producto terminado.

3.1.7 Entregar el producto terminado a planeación y programación para su respectivo despacho.

- **ASISTENTE No. 1 y No.2**


3.1.8 Elaborar piañas y meter cáncamos.

3.1.9 Forrar percalinas y aderezos.

3.1.10 Ser de apoyo en el corte de materiales sintéticos, para llevar a cabo la elaboración del forrado.

3.1.11 Elaborar forrado de los exhibidores por indicación del coordinador.

3.1.12 Ser de vital apoyo para el coordinador de exhibidores en el momento que este no pueda estar presente.

	DENOMINACIÓN DEL CARGO	
	<b>AUX. PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN</b>	
	TÍTULO	
	<b>COORDINADOR DE EXHIBIDORES</b>	
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Planear y coordinar las actividades requeridas para la elaboración y producción de exhibidores

## 4. ESPECIFICACIONES Y REQUERIMIENTOS

### 4.1 HABILIDADES

4.1.1 Capacidad para trabajar bajo presión.

4.1.2 Mantener una relación armoniosa con sus compañeros de trabajo.


4.1.3 Capacidad para controlar el manejo y uso racional de los recursos.

4.1.4 Analizar fallos o imprevistos durante el proceso de elaboración, tomando decisiones para su solución.

### 4.2 RESPONSABILIDAD

4.2.1 Es responsable de las existencias de materia prima y de los productos en proceso.


4.2.2 Velar por la utilización de los elementos de seguridad.

	DENOMINACIÓN DEL CARGO	
	<b>CARPINTERÍA</b>	
	TÍTULO	
	<b>AUXILIAR DE EXHIBIDORES</b>	
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Planear y organizar las actividades que le corresponden de acuerdo a lo solicitado por el coordinador de exhibidores

## TABLA DE CONTENIDO


1. IDENTIFICACIÓN
2. PERFIL
3. FUNCIONES
4. ESPECIFICACIONES Y REQUERIMIENTOS



	DENOMINACIÓN DEL CARGO		<b>CARPINTERÍA</b>
	TÍTULO		<b>AUXILIAR DE EXHIBIDORES</b>
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Planear y organizar las actividades que le corresponden de acuerdo a lo solicitado por el coordinador de exhibidores	

## 1. IDENTIFICACIÓN

<b>NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE:</b>          <b>CARPINTERÍA</b>	EDITÓ:
	<hr/> <b>LEONARDO GÓMEZ VARGAS</b>
	<hr/> <b>YORLADI CÁRDENAS QUEVEDO</b>
	REVISÓ  <hr/> <b>JANETH TORRES HOYOS</b>
<b>NATURALEZA DEL CARGO:</b> Persona encargada de realizar los trabajos de carpintería, apoyando las actividades desarrolladas en la empresa con la máxima calidad.	

	DENOMINACIÓN DEL CARGO		<b>CARPINTERÍA</b>
	TÍTULO		<b>AUXILIAR DE EXHIBIDORES</b>
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Planear y organizar las actividades que le corresponden de acuerdo a lo solicitado por el coordinador de exhibidores	

## 2. PERFIL

### 2.1 DESCRIPCIÓN DE CARGO

2.1.1 El coordinador de exhibidores estará involucrado en el control de calidad, control de la producción total de los pedidos y asegurar que el producto esté listo para la entrega a planeación y programación para su respectivo despacho.

### 2.2 NIVEL ACADÉMICO

Título Bachiller Industrial con especialidad en Carpintería.


### 1.1 CONOCIMIENTOS ADICIONALES

2.3.1 Uso de equipo y herramientas de carpintería.

2.3.2 Manejo de inventarios.

### 2.4 EXPERIENCIA PROFESIONAL

2.4.1 Se requiere que la persona cuente con una experiencia en carpintería y manejo de maquinaria como sierra, caladora y taladro.

	DENOMINACIÓN DEL CARGO		<b>CARPINTERÍA</b>
	TÍTULO		<b>AUXILIAR DE EXHIBIDORES</b>
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Planear y organizar las actividades que le corresponden de acuerdo a lo solicitado por el coordinador de exhibidores	

## 2.5 ACTITUDES Y PERSONALIDAD

2.5.1 Proactivo.

2.5.2 Orientación al resultado.

2.5.3 Disposición para trabajar en equipo.

2.5.4 Organizado y planificador.

2.5.5 Responsabilidad y cumplimiento.


## 3. FUNCIONES

### 3.1 FUNCIONES ESPECIFICAS

3.1.1 Ser apoyo en tareas y responsabilidades a petición del coordinador de exhibidores.

3.1.2 Informar al coordinador de exhibidores de todo incidente que ocurra o tenga conocimiento, con el fin de evitar repeticiones.

3.1.3 Realizar el corte de los materiales a medida para posteriormente armarlos (cajones de madera, cuellos, entre otros).

	DENOMINACIÓN DEL CARGO		<b>CARPINTERÍA</b>
	TÍTULO		<b>AUXILIAR DE EXHIBIDORES</b>
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Planear y organizar las actividades que le corresponden de acuerdo a lo solicitado por el coordinador de exhibidores	

3.1.4 Aplicar colbón a las uniones de los cajones, cuellos, cofres, etc., esto con el fin de darles firmeza y durabilidad.

3.1.5 Realizar proceso de lijado, dependiendo del producto que lo requiera.

3.1.6 Sacar partes internas que componen los exhibidores, para posteriormente pasarlo al coordinador de exhibidores para su respectivo forrado.

3.1.7 Revisar los niveles stock de su materia prima (madera) y mantener informado al coordinador de exhibidores para su respectivo abastecimiento.


## **4. ESPECIFICACIONES Y REQUERIMIENTOS**

### **4.1. HABILIDADES**

4.1.1 Capacidad para abordar gran demanda de trabajo con sugerencias y cambios de prioridad.

4.1.2 Destreza manual para el acabado de los exhibidores.

4.1.3 Habilidad en el manejo de equipos y maquinaria de corte.

	DENOMINACIÓN DEL CARGO		<b>CARPINTERÍA</b>
	TÍTULO		<b>AUXILIAR DE EXHIBIDORES</b>
	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABILIDAD DE APLICACIÓN	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Planear y organizar las actividades que le corresponden de acuerdo a lo solicitado por el coordinador de exhibidores	

## 4.2 RESPONSABILIDAD

4.2.1 Preocupación permanente frente al cuidado de los bienes de la empresa que le son asignados, mostrando siempre un buen comportamiento.

4.2.2 Revisar constantemente el área de trabajo para detectar y eliminar las condiciones de peligros o riesgos para las personas y equipos.

4.2.3 Responsabilidad de detener cualquier trabajo y negarse a laborar cuando evidencie algún peligro o riesgo, que a su juicio puedan provocar lesiones, daños o fallas operacionales.

## **8. CONCLUSIONES**

- La fábrica de estuches Palmilujo al contar con un diseño de perfil de cargos, permitirá estandarizar y sistematizar la información proporcionada por los colaboradores, para que esté conozca el alcance de sus funciones y responsabilidades inherente a su cargo, conociendo el conducto regular de la organización.
- Al no contar con un área de Recursos Humanos por ser una empresa de tipo familiar las labores de contratación serán realizadas por el gerente general apoyado por el gerente de mercadeo, ya que son las personas acordes para realizar dicha función al tener un amplio conocimiento sobre la organización.
- El diseño de perfil de cargos permitirá que los colaboradores no tengan una sobre carga en sus labores ya que estarán establecidas en el manual de funciones de una manera estructurada y acorde a su labor.
- Al establecer el perfil y las funciones de cada colaborador se llevará un orden en el desarrollo de las actividades, siendo esto de apoyo para el gerente general, donde esté se dedicará a potencializar el crecimiento de la organización.

## **9. RECOMENDACIONES**

- Implementar y dar a conocer a cada uno de sus colaboradores el desarrollo del manual de funciones, con la finalidad de estandarizar las tareas y responsabilidades de sus cargos establecidos en esta investigación.
- Se recomienda que el diseño de perfiles de cargos para la fábrica de estuches Palmilujo realizado sea tomado en cuenta y pongan en práctica, debido a la competencia y al mundo globalizado en que nos encontramos.
- De acuerdo a los cambios que resulten en la organización, los perfiles de cargos deben ser actualizados en períodos determinados, adaptándolos a las nuevas necesidades que se presenten.

## BIBLIOGRAFÍA

BLANK B., León. La administración de organizaciones: un enfoque estratégico. Segunda Edición. Santiago de Cali: Universidad del Valle, 1993. 413 p.

CALDERÓN, Gregorio. NARANJO, Julia C. Competencias laborales de los gerentes de talento humano [en línea]. En: INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. Enero – Junio, 2004, No. 23, p. 79 – 97. [consultado el 19 de Febrero de 2015]. Disponible en internet: <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v14n23/v14n23a07.pdf>

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA . Ley 590. (10 julio, 2000). Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa [en línea]. En: Diario oficial, Bogotá. 12, julio, 2000. No. 44078. Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA . Ley 905. (02 agosto, 2004). Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones [en línea]. En: Diario oficial, Bogotá. 02, agosto, 2004. No. 45628. Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14501>

Competencias Laborales [en línea]. Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.[consultado el 19 de Febrero de 2015]. Disponible en internet: <http://www.sena.edu.co/Portal/Servicios/Certificaci%C3%B3n+evaluaci%C3%B3n+y+normalizaci%C3%B3n+de+competencias+laborales/>

Composición Empresarial 2014 [en línea]. Cámara de Comercio de Palmira. Palmira, 2015. [consultado el 28 de Marzo de 2015]. Disponible en internet: <http://www.ccpalmira.org.co/portal/images/Docs/Composicion%20Empresarial%20%202014.pdf>

CHIAVENATO IDALBERTO. Gestión del Talento Humano. Primera Edición. Santafé de Bogotá D.C.: MC GRAW HILL, 2002. 475p. ISBN 9584102885. HEIZER, Jay y RENDER, Barry. Dirección de Producción: Decisiones Tácticas. Cuarta Edición. Madrid: Prentice Hall Iberia, 1997. 392 p .



URIBE E., Alberto Hernán. Mercadeo Proactivo: conceptos y bases para la formulación de estrategias. Cali: Universidad Santiago de Cali, 1994. 175p.

LÓPEZ D., Mónica y MINA V., Leidy. Actualización de perfiles de cargos con base en competencias laborales según la norma ISO 9001:2008 para la Cámara de Comercio de Palmira. Trabajo de grado Administrador de Empresas. Palmira: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, 2012. 144 p.

McGREGOR, Douglas. El lado humano de las organizaciones. Bogotá D.C.: MCGRAW-HILL, Inc., 1994. 243 p.

PLATA PÁEZ, Luis Guillermo. Las mipymes y la economía colombiana [en línea]. En: Portafolio: Opinión. Mayo, 2009. [consultado el 29 de Marzo de 2015]. Disponible en internet: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-5299348>

## ANEXOS

### Anexo A. Formato de encuesta para recolección de información – Diseño de cargo

<b>FORMATO DE ENTREVISTA</b>	<b>Entrevista para el diseño de cargos en la fabrica de estuches Palmilujo</b>	
------------------------------	--	---

El propósito de esta entrevista es recopilar información para elaborar el diseño, descripción y especificación de cada puesto, mediante la participación libre y directa de los colaboradores; su opinión es muy importante para nosotros, por eso le pedimos el favor que realice la siguiente entrevista:

NOMBRE: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?

\_\_\_\_\_

2. ¿Le gustaría que su puesto de trabajo estuviera bien definido?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Por qué?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_


3. ¿Se encuentra a gusto en su puesto de trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Por qué?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Anexo A. (Continuación)**

<b>FORMATO DE ENTREVISTA</b>	<b>Entrevista para el diseño de cargos en la fabrica de estuches Palmilujo</b>	
------------------------------	--	---

4. Resuma las funciones generales del cargo.

---

---

---

5. ¿Considera usted que pueda tener algún riesgo el desarrollo de sus funciones?, ¿existen las medidas preventivas?

---

---

---

6. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para desarrollar sus funciones?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

7. ¿Considera que al tener su cargo bien definido mejoraría su desempeño en la empresa?


SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

**Anexo A. (Continuación)**

<b>FORMATO DE ENTREVISTA</b>	<b>Entrevista para el diseño de cargos en la fabrica de estuches Palmilujo</b>	
------------------------------	--	---

8. ¿Se encuentra motivado en su trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

9. ¿Qué tipo de funciones desempeña:

- A. Dirección
- B. Coordinación
- C. Operativas
- D. B y C
- E. Todas las Anteriores

10. ¿Tiene claro a quien reportarle los resultados de las actividades que realiza?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

11. ¿Cómo calificaría usted el diseño de perfiles de cargo y un manual de funciones para la organización?

- Muy Importante ( )
- Importante ( )
- Poco Importante ( )
- Nada Importante ( )

12. ¿Esta usted dispuesto a brindar su colaboración para ejecutar esta iniciativa, sujetándose a los cambios que está podría ocasionar?

Si ( ) No ( )

## Anexo B. Certificado de Cámara de Comercio de Palmira

20150023143-PRI	No. 0037322
MARTES 24 MARZO 2015 11:30:28 AM	/ Pag.1 - 2

REPUBLICA DE COLOMBIA  
EL SUSCRITO SECRETARIO DE LACAMARA DE COMERCIO DE PALMIRA

CERTIFICA

GOMEZ ALZATE CARLOS ALBERTO  
C.C. NRO. 16251274  
NIT:0016251274 - 6  
MATRICULA MERCANTIL NRO: 41778 - 1  
FECHA MATRICULA:13 DE ENERO DE 1998  
DIRECCION ELECTRONICA :carlosalbego@yahoo.com  
AFILIADO  
DIRECCION DOMICILIO PRINCIPAL:CLL 37 # 14-67 DE PALMIRA  
DIRECCION PARA NOTIFICACION:CLL 37 # 14-67 DE PALMIRA

ACTIVIDAD COMERCIAL :  
FABRICACION DE ESTUCHES, ALBUMES Y AGENDAS DE CUERO ARTIFICIAL

CERTIFICA

LA FIRMA GOMEZ ALZATE CARLOS ALBERTO  
SE MATRICULO EN EL REGISTRO MERCANTIL BAJO EL NRO: 41778 - 1  
DESDE EL 13 DE ENERO DEL AÑO 1998

CERTIFICA

TOTAL ACTIVOS: \$13,182,386

CERTIFICA

QUE A NOMBRE DE LA FIRMA FIGURA MATRICULADO EN LA CAMARA DE COMERCIO BAJO EL NRO.  
041779 - 2 EL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO : PALMILUJO

UBICADO EN: CLL 37 # 14-67 DE PALMIRA  
FECHA MATRICULA : 13 DE ENERO DEL AÑO 1998  
RENOVO: POR EL AÑO 2014

ACTIVIDAD COMERCIAL :  
FABRICACION DE ESTUCHES, ALBUMES Y AGENDAS DE CUERO ARTIFICIAL

ACTIVO VINCULADO :\$13,182,386  
ADMINISTRADOR(ES):  
GOMEZ ALZATE CARLOS ALBERTO C.C. 16251274

CERTIFICA

QUE LA FIRMA EFECTUO LA RENOVACION DE SU MATRICULA MERCANTIL EL 22 DE ABRIL DE 2014 .

CERTIFICA

QUE NO FIGURAN OTRAS INSCRIPCIONES QUE MODIFIQUEN TOTAL O PARCIALMENTE EL PRESENTE  
CERTIFICADO.  
LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DIAS HABILES DESPUES DE  
LA FECHA DE SU INSCRIPCION, SIEMPRE Y CUANDO DENTRO DE DICHO TERMINO NO SEAN OBJETO DE  
RECURSOS.

DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1.995 Y LA AUTORIZACION IMPARTIDA POR LA  
SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO LA FIRMA MECANICA QUE APARECE A CONTINUACION  
TIENE PLENA VALIDEZ PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES.  
DADO EN PALMIRA A LOS 24 DIAS DEL MES DE MARZO DEL AÑO 2015 HORA: 11:30:19 AM

LA CAMARA DE COMERCIO DE PALMIRA NO SE RESPONSABILIZA POR EL CONTENIDO DE ESTE CERTIFICADO SI ES EMPLEADO EN FOTOCOPIA

## Anexo C. Carta de Autorización

### **PALMILUJO**

CARLOS ALBERTO GOMEZ

NIT: 16251274-6

CALLE 37 # 14 - 67

TELEFAX: 2736794

17 de Noviembre de 2014

Señores:

UNIVERSIDAD DEL VALLE

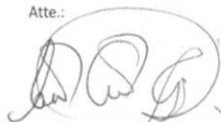
SEDE PALMIRA

#### **A QUIEN PUEDA INTERESAR**

Yo **CARLOS ALBERTO GOMEZ ALZATE**, identificado con cedula de ciudadanía número 16.251.274 de Palmira, representante legal de la fábrica de estuches Palmilujo, autorizo a los estudiantes **YORLADI CÁRDENAS QUEVEDO** identificado con cedula de ciudadanía número 1.113.659.779 de Palmira y **LEONARDO GÓMEZ VARGAS** identificado con cedula de ciudadanía número 14.702.918 de Palmira, a utilizar la información necesaria para llevar acabo el desarrollo de su trabajo de grado con título **DISEÑO DE PERFILES DE CARGOS EN LA EMPRESA DE ESTUCHES "PALMILUJO" UBICADA EN LA CIUDAD DE PALMIRA.**

Gracias por la atención prestada.

Atte.:



CARLOS ALBERTO GOMEZ ALZATE

C.C 16251274

*Palmilujo*  
NIT 16251274-6  
Calle 37 No. 14 - 67  
Tel. 2736794



#### Anexo D. Máquina troqueladora Heidelberg



**Anexo E. Guillotina de 31 $\frac{1}{2}$ "**

